



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

TESIS DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATEGIAS DE SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CONTRATO
PSICOLÓGICO DEL CONTINGENTE MILITAR ARGENTINO EN
CONTEXTO DE OPERACIONES DE PAZ. CASO CHIPRE 2018 – 2019.

Ariel Sebastián Palmiteste

BAHÍA BLANCA

ARGENTINA

II

2021

PREFACIO

Este trabajo se presenta como parte de los requisitos para optar al grado académico de Magister en Administración, de la Universidad Nacional del Sur y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otra. La misma contiene los resultados obtenidos en actividades llevadas a cabo en el ámbito del Departamento de Ciencias de la Administración durante el período comprendido entre marzo 2020 y junio 2021, bajo la dirección de la Mg. Claudia Gabriela Pasquaré.

Lic. Ariel Sebastián Palmiteste



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
Secretaría General de Posgrados y Educación Continua

El presente Trabajo Final de Maestría ha sido aprobado el/...../.....,
mereciendo la calificación de..... (.....)

DEDICATORIA

A mis abuelos:

Celia, Humberto y Leonor

A mis padres:

Leonor Mielke, Claudio Palmiteste

A mis tíos:

Roberto Savransky y Olga Palmiteste

A mis hermanos:

Damián, Melissa, Michelle y Alexis

A mis amigos:

*Careca, Guido, Facundo, Carlitos,
Patricia, Nicolás, Andrea, Hernán y Paz*

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profunda gratitud a todas las personas que hicieron posible este trabajo,

A mi familia por su acompañamiento y presencia constante.

A mi directora de tesis Mg. Claudia Pasquaré por su acompañamiento académico, profesional y principalmente por su seguimiento y apoyo.

A todos aquellos que han participado de la tesis, a los expertos y a los entrevistados por haber dedicado parte de su valioso tiempo con magnanimidad

A mis compañeros de la maestría por haber sido parte de mi crecimiento académico y a Patricia por su apoyo incondicional.

Y a todos los docentes que con mucha pasión y altruismo dedicaron su valioso tiempo guiándonos en nuestro aprendizaje.

*“El secreto para el cambio es enfocar toda la energía construyendo lo nuevo
y no luchando contra lo viejo.”*

Sócrates

INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
PREFACIO.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
INDICE DE CONTENIDO.....	VI
INDICE DE CUADROS Y TABLAS.....	VIV
INDICE DE ANEXOS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	66
CAPÍTULO V. GUÍA DE SUPERVISIÓN ESTRATÉGICA.....	117
CAPÍTULO VI. REFLEXIONES FINALES.....	149
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	154

INDICE DE TABLAS Y CUADROS

		Pág.
Tabla 1.	Informe total de sanidad.	14
Tabla 2.	REPORTE-1 Cantidad de reportes violaciones de actividades no autorizadas en BZ.	15
Tabla 3.	REPORTE-2 Cantidad de reportes violaciones de actividades no autorizadas en la BZ.	16
Tabla 4:	REPORTE-3 Cantidad de reportes violaciones de actividades no autorizadas en BZ.	16
Tabla 5:	Supervisores adscritos a la Misión Chipre 2018 – 2019.	46
Cuadro 1:	Organigrama de la Fuerza de Tarea (supervisores).	48
Cuadro 2:	Organigrama de la Fuerza de Tarea (supervisados).	49
Cuadro 3:	Identificación de expertos.	55
Cuadro 4:	Ítems iniciales de las entrevistas aplicadas a poblaciones de estudio.	58
Cuadro 5:	Datos descriptivos de los ítems iniciales de la entrevista a supervisores.	59
Cuadro 6:	Datos descriptivos de los ítems iniciales de la entrevista a supervisados.	60

INDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Resolución S/1994/1407 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.	163
Anexo 2. Anexo de la Resolución S/2018/67 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.	164
Anexo 3. Mapa de la República de Chipre, marcados los despliegues de los contingentes participantes de la misión. Resolución del Secretario General S/2019/37.	165
Anexo 4: Cuadro Validación de experto – Gabriela Renault.	166
Anexo 5: Cuadro Validación de experto – Luis María González Day.	168
Anexo 6: Cuadro Validación de experto – Norma Catalina Martínez.	171
Anexo 7: Cuadro Validación de experto – María Eugenia Córdova.	173
Anexo 8: Cuadro Validación de experto – Carlos Waldemar Aquino.	175
Anexo 9: Cuadro Validación de experto – Luciano González.	177
Anexo 10: Cuadro Validación de experto – Marcelo Cardozo.	179
Anexo 11: Cuadro de Operacionalización de la Variable	181
Anexo 12: Instrumentos de recolección de datos - Supervisados	183
Anexo 13: Instrumentos de recolección de datos - Supervisores	186

Palmiteste, Ariel Sebastián. Estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico del contingente militar argentino en contexto de operaciones de paz. Caso Chipre 2018-2019. Universidad Nacional del Sur (UNS). Maestría en Administración. Bahía Blanca, mayo, 2021.

RESUMEN

La presente investigación se orientó a proponer estrategias administrativas para la supervisión y el cumplimiento del contrato psicológico por colaboradores de contingentes y observadores militares adscritos a las operaciones de paz UNFICYP en Chipre. El estudio contó con la participación de doce (12) miembros de esta misión, muestra conformada por seis (6) supervisores y seis (6) miembros desplegados en la isla durante el periodo 2018 - 2019. Se aplicaron dos (2) instrumentos dirigidos a cada población para conocer la relación laboral entre supervisores-supervisados, así como las perspectivas de cada uno asociadas a la misión de paz; ambos instrumentos fueron validados por seis (6) expertos metodológicos quienes correlacionaron ítems, variables y contexto, sugiriendo aportaciones. Posteriormente, se formalizaron entrevistas en profundidad y la recolección de datos oficiales tanto de la ONU como de las FFAA. Los entrevistados actuaron en calidad de anonimato como fuente primaria de información; se decidió implementar una metodología cualitativa basada en un análisis de datos textuales comparando percepciones y realidades descritas por ambas posiciones respecto al contrato psicológico. Los resultados evidenciaron dificultades en la supervisión y cambios en las promesas como principales indicadores de atención, seguido de la ausencia de un contrato psicológico, adicionalmente, se detectó del contingente la apropiación de un seriado de expectativas no cumplidas y gran desconocimiento sobre este término; así como susceptibilidad económica. Por parte de la supervisión, continuas improvisaciones, mayor enfoque en ejecución de tareas e insuficiente nivel de acompañamiento. El alcance de este estudio permite proponer estrategias administrativas como parte del nuevo enfoque supervisorio que se desea incorporar en próximos despliegues a la isla de Chipre y a la misión UNFICYP, considerado éste como un entorno complejo que amerita la implementación de un contrato psicológico real en cumplimiento y en franca correspondencia al constructo institucional de las FFAA y las Naciones Unidas.

Palabras Claves: Contrato psicológico, supervisión, expectativas, organización, dirección administrativa.

Palmiteste, Ariel Sebastián. Administrative supervision strategies for the psychological contract of the Argentine military contingent in the context of peace operations. Cyprus Case 2018-2019. Universidad Nacional del Sur. Magister in Administration (UNS). Bahía Blanca, April, 2021.

ABSTRACT

This research was aimed at proposing administrative strategies for the supervision and fulfilment of the psychological contract by military contingent and military observers assigned to the UNFICYP peace operations in Cyprus. The study had the participation of twelve (12) members of this mission, a sample made up of six (6) supervisors and six (6) members deployed on the island during the 2018 - 2019 period. Two (2) instruments were applied aimed at each population to know the employment relationship between supervisors-supervised, as well as the perspectives of each one associated with the peacekeeping mission; both instruments were validated by six (6) methodological experts who correlated items, variables, and context, suggesting contributions. Subsequently, in-depth interviews and the collection of official data from both the UN and the Armed Forces were formalized. The interviewees acted anonymously as the primary source of information; it was decided to implement a qualitative methodology based on an analysis of textual data comparing perceptions and realities described by both positions regarding the psychological contract. The results showed difficulties in supervision and changes in promises as to the main indicators of attention, followed by the absence of a psychological contract. Additionally, the appropriation of a series of unfulfilled expectations and great ignorance about this term was detected from the contingent; as well as economic susceptibility. On the part of the supervision, continuous improvisations, greater focus on task execution and little level of accompaniment.

The scope of this study makes it possible to propose administrative strategies as part of the new supervisory approach that is to be incorporated in future deployments to the island of Cyprus and to the UNFICYP mission, which is considered a complex environment that warrants the implementation of a real psychological contract in compliance and in frank correspondence with the institutional construct of the Armed Forces and the United Nations.

Keywords: Psychological contract, supervision, expectations, administrative direction.

Certifico que fueron incluidos los cambios y correcciones sugeridas por los jurados.

Firma del Director
Mg. Claudia Gabriela Pasquaré

INTRODUCCIÓN

En términos generales, se puede afirmar que la teoría sobre el contrato psicológico es relativamente nueva en el contexto organizacional. Sin embargo, dado el impacto que ha tenido en el ámbito de las relaciones laborales es un tópico de creciente interés, puesto que determina la relación entre la organización y su talento humano, y en consecuencia, el cumplimiento exitoso de los objetivos organizacionales.

Al iniciar una relación laboral se da un acuerdo implícito entre el trabajador y el empleador, un conjunto de expectativas mutuas sobre cómo debe ser la relación entre ellos y lo que cada uno espera de esta, lo que se denomina “contrato psicológico” y se define como la creencia de los individuos acerca de lo que el empleador debe ofrecerle al empleado y lo que dicho empleador considera que el empleado debe darle (Alcover, 2002).

Basado en estas consideraciones, el contrato psicológico es el conjunto de expectativas mutuas que van a condicionar el comportamiento de las partes según, una u otra sientan que la otra parte cumple con las obligaciones adquiridas de acuerdo con lo esperado, donde el trabajador realiza una contribución significativa a la organización y esta última hacia el trabajador.

Desde la perspectiva administrativa, es necesario supervisar qué estrategias se están llevando a cabo para valorar el contrato psicológico.

De acuerdo con ello, la tesis que se presenta a continuación tiene como propósito relevar las expectativas de militares adscritos a Operaciones de Paz en Chipre con respecto a lo que ellos esperan de su vínculo laboral con la

organización a la que pertenecen. Siguiendo esta planificación, el contenido de esta investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo 1, se contextualiza el problema de investigación, exponiendo los objetivos generales y específicos que guían el presente trabajo.

En el capítulo 2, se expone el marco teórico de este proceso de investigación. Aquí se analizan los conceptos de contrato psicológico y de las variables que lo integran.

En el capítulo 3, se presenta la metodología seleccionada para el desarrollo del estudio. Se señala el tipo y diseño de investigación, la técnica de recolección de datos, se exponen las hipótesis y se delimitan las variables dependientes.

En el capítulo 4, se exponen los resultados obtenidos. En principio se despliegan los análisis de confiabilidad y validez de todos los instrumentos. Luego se muestran los resultados descriptivos de los datos recogidos con los instrumentos de las variables que integran el contrato psicológico.

En el capítulo 5, se desarrolla una propuesta de mejora sobre estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico y en el último capítulo se brindan reflexiones finales generadas del estudio.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1. El Problema

La conducción y administración del personal de las Fuerzas Armadas ha sido uno de los pilares más importantes para el Ejército Argentino, la Armada Argentina y la Fuerza Aérea Argentina. Es por esta razón que el país ha dispuesto de institutos de formación con la finalidad de capacitar y perfeccionar en aspectos académicos - militares a más de 75.000 hombres, quienes desempeñan diferentes actividades, participando en distintas misiones que se llevan a cabo durante el año. Un grupo de ellas son las misiones de paz.

En este contexto, las Fuerzas Armadas sellan contratos psicológicos con su personal para optimizar el rendimiento y finalización de las tareas encomendadas. Un contrato formal (escrito) de las Fuerzas Armadas se encuentra estructurado por leyes, decretos y reglamentos; esta formalidad hace que la estructura sea para todos la misma: sistema de ascensos, sueldos, compensaciones, vacaciones, horarios de trabajo, disciplina, deberes y derechos; mientras que el contrato psicológico (verbal) suele ser implícito, de acuerdo con las expectativas de los miembros que interactúan.

En referencia a lo anterior, la estructura rígida e igualitaria del contrato escrito hace que el contrato psicológico sea una herramienta fundamental para la administración del personal militar. En el caso de las organizaciones de tipo verticalista, es decir, donde se ejerce el poder según una jerarquía, el aumento

de sueldos, días de vacaciones o incluso modificación de la jornada o lugar de trabajo son menos factibles que en otro tipo de dirección institucional.

Ahora bien, enfocando la atención en el personal militar desplegado en Chipre, para ser seleccionado como un integrante de misión de paz en el caso de los oficiales de la Armada Argentina, estos deben inicialmente, demostrar su voluntariedad en una ficha de deseo de destinos que se completa anualmente; luego se escoge a un grupo de personas que cumplen como requisito indispensable tener dominio del inglés. Resulta importante acotar que en el caso del Ejército Argentino y la Fuerza Aérea Argentina, algunos miembros son de postulación voluntaria y directa dependiendo únicamente de la decisión del comandante del interesado.

Seguidamente, los miembros oficiales de las Fuerzas Armadas seleccionados deben enfrentar un concurso público donde compiten por un puesto, pasando por entrevistas, exámenes en inglés y de conocimiento de Naciones Unidas. Durante este proceso se seleccionan un promedio de quince (15) oficiales que se desempeñarán en diferentes cargos en la misión de Naciones Unidas en Chipre. Posteriormente cada una de las Fuerzas Armadas selecciona un promedio de 270 militares, básicamente según sus calificaciones de desempeño en la carrera, quienes ocuparán diferentes cargos en el contingente, sin haber afrontado el proceso anteriormente mencionado.

El sistema de concurso a través de su área de recursos humanos está destinado fundamentalmente para designar cargos de despliegue individual con el objeto de conformar diferentes staff de misiones en África, Asia o desempeñarse en determinados cargos en las sedes de Naciones Unidas; quince (15) oficiales específicamente son designados para ocupar cargos en la misión en Chipre como observadores militares (MOLO – Military Observer

Liaison Officer) y enlace con asuntos civiles (SCAMLO- Sector Civil Affairs Military Liaison Officer).

Para el resto del contingente, y en el caso de los miembros de la Armada Argentina y Fuerza Aérea Argentina, se realiza también una selección, y parte de las condiciones mínimas para ser desplegados, son: manejo del inglés, condición física óptima y experiencia en misiones de paz. En el caso del Ejército Argentino, se selecciona un “regimiento” (grupo físico de militares establecidos en una localidad) y se complementa con personal de otros sectores de las Fuerzas Armadas que cumplan con requisitos similares antes nombrados; muchos de los militares que componen el regimiento son reemplazados al no cumplir con los requisitos mínimos.

A continuación, se muestra la selección y distribución de 276 militares seleccionados del proceso ya mencionado para la misión de Chipre en el periodo de septiembre de 2018 a marzo 2019. Esta selección estuvo compuesta por un 72% de miembros del Ejército Argentino, un 26% por miembros de la Armada Argentina y un 2% por miembros de la Fuerza Aérea Argentina.

Resulta interesante acotar que en el año 1995 se crea el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ), una de las primeras unidades de capacitación de misiones de paz en la región; esta instancia surge debido al incremento de la participación de Argentina en las demandas internacionales por la paz, así lo manifiesta Valdivieso (2019).

Los Institutos de formación en Operaciones de PAZ, como CAECOPAZ, tienen como finalidad capacitar a grupos de individuos que prestarán servicios en diferentes misiones internacionales: oficiales, suboficiales, soldados y personal civil del país; con el fin de proporcionarles destrezas que le permitan

desarrollar con eficiencia sus actividades de acuerdo con los estándares fijados por las Naciones Unidas.

En relación a la instrucción y capacitación para las misiones de paz en Chipre, esta se divide en tres etapas de gran importancia. La primera etapa se llama zona inicial, la segunda, zona de reunión Intermedia y la última etapa, antes del despliegue, zona final. La primera y tercera etapa se realizan en el instituto de formación de CAECOPAZ, en Campo de Mayo, Buenos Aires. La Zona intermedia, se realiza dentro de los diferentes organismos de cada una de las Fuerzas Armadas; el sector de capacitación se designará dependiendo del asiento de la unidad a desplegar.

En la etapa de zona de reunión inicial se realiza capacitación individual y grupal. Los oficiales de todos los rangos, desde el Jefe de la Fuerza de Tarea, al Subteniente (Ejército Argentino) y Guardiamarina (Armada Argentina) hacen el curso llamado "Curso Plana Mayor". La capacitación tiene como principio fundamental la comprensión de la misión, y abordar sobre las tareas de seguridad, sanidad, comunicaciones, entre otras; en esta etapa también se definen los cargos a ocupar tanto por oficiales como por suboficiales.

Continuando sobre la primera etapa, la designación de cargos no cuenta con un documento legal que lo respalde. Durante la preparación o misión, una persona puede encontrarse con un cambio de cargo, en ocasiones el personal del contingente debió cumplir diferentes tareas no establecidas en el "Job Description" de Naciones Unidas.

Seguidamente en la zona intermedia se capacita al personal en diferentes situaciones con prácticas simuladas esperadas durante una misión; estas prácticas se realizan dentro de cada una de las Fuerzas Armadas. Cada uno de los grupos de trabajo cuenta con una misma modalidad de conducción,

es decir, con los mismos oficiales, suboficiales y la misma cultura organizacional. La zona intermedia tiene una duración aproximada de 30 días.

Ahora bien, en la zona de Reunión Final, los miembros del Ejército Argentino, la Armada Argentina y la Fuerza Aérea Argentina se mezclan, cambiando oficiales y suboficiales dependiendo de las órdenes del comandante. En la última etapa de instrucción pre - despliegue, son variadas las capacitaciones, comenzado con instrucciones en primeros auxilios, seguridad personal, comunicaciones, manejo del estrés, revisión de la misión, seguridad vial y clases de manejo, impacto familiar, clases de abuso sexual, respeto por la diversidad, prevención de incendios, elementos explosivos, campos minados, entre otras; la duración es de 14 días promedio, de menor tiempo en comparación con las otras etapas.

Durante las tres etapas (inicial, intermedia y final), también se realizan exposiciones con respecto a los pagos de viáticos en el exterior, siendo esto, uno de los aspectos más importantes consultados por los miembros de las fuerzas y a su vez asociado a la problemática investigada. Esto se encuentra relacionado a cuánto será lo percibido económicamente y cómo se efectuarán los pagos a los miembros integrantes de las misiones de paz. El viático Naciones Unidas es una remuneración mensual en dólares abonado por la organización internacional, transferida en pesos a los miembros de las misiones de paz, por normativa nacional. El viático país, es una remuneración en Euros abonada por el Estado Argentino. Durante el despliegue del 2018, el personal de la Fuerza de Tarea en Chipre no percibió ningún tipo de haberes en dólares o en euros durante los primeros cuatro meses de un total de seis meses de misión. Incluso algunos pagos fueron abonados con 12 meses de retraso. Este tipo de incumplimiento generan cambios motivacionales en el personal.

Sobre la base de lo ya expuesto se identifica que la complejidad de una misión es amplia y compleja, más aún por la diversidad de temas a tratar que involucra no sólo descripción de cargos y viáticos, sino intercambio de cultura, idiomas y contextos de diferentes interacciones al acostumbrado, todo esto hace que el tiempo dedicado a cada una de las capacitaciones sea insuficiente.

Se busca entonces lograr en cada una de las etapas, el fortalecimiento, la instrucción sobre la misión, así como obtener una interacción constate con el personal de instructores que cuenten con experiencia en misiones de paz. El plantel docente también cuenta con la participación de oficiales y suboficiales de países como Brasil, Chile y Francia; durante las tres etapas también se comienza a interactuar con personal que ya estuvo desplegado y existe un intercambio de experiencias profesionales, personales, vivencias, historias, beneficios, a la vez descontentos o situaciones críticas de bajo estrés.

Es necesario acotar que durante las dos primeras semanas de la misión se continúa con la capacitación y el intercambio de información entre los que se van de la misión y los que llegan. Esta etapa tiene el nombre de HOTO (Handover - Takeover). Este periodo está destinado a mejorar los procedimientos y conocimientos técnicos de UNFICYP (Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre).

Luego se continúa con la etapa llamada ON GOING TRAINING, que finaliza al terminar la misión. Esta etapa está compuesta por una serie de ejercicios y prácticas donde se desarrollan e incrementan los niveles técnicos y procedimientos aprendidos; muchos de estos ejercicios son de gran escala donde participa todo el sector.

En búsqueda de más evidencias se encontró que las Fuerzas Armadas Argentinas cuentan con experiencia en la misión de Chipre desde 1994. Varios oficiales y suboficiales cuentan con más de un despliegue allí, incluso hay militares con más de seis misiones finalizadas.

Se data que en 1994, iniciando la misión para el contingente argentino, se contaba con un total de 394 integrantes, compuesta por el Staff del Cuartel General (6), UNFLYGHT (16), Componente de policía militar (6) y las fuerzas desplegadas en el Terreno (364) ubicados en los siguientes puntos: Campos San Martín en el pueblo de Skoutiosisa, sector sur de la isla, greco-chipriota; Campo Roca en la localidad Gemikonagi en el sector Turco-chipriota de la isla y Campo Brown en el sector de Naciones Unidas en la Buffer Zone, según información extraída en la resolución S/1994/1407 de Naciones Unidas.

Retomando el enfoque hacia años más recientes, el total del personal militar argentino desplegado en la misión para enero del 2018 era de 276 personas, según datos publicados en la resolución S/2018/25; para enero de 2019 el contingente se había reducido en un total de 22 personas, dejando un total de 244 miembros (resolución S/2019/37). Desde los inicios de la misión en 1994 al 2018 se produjo una reducción del 30%, y la reducción del personal fue de 12% al 2019.

Llama la atención, adicionalmente, los datos que publica las Naciones Unidas sobre los gastos totales de UNFICYP, los cuales se promedian en 41.500.000 dólares americanos desde la creación de la fuerza el día 27 de marzo de 1964 hasta el 26 de diciembre de 1965, un total de 22 meses (S/6702, 1965). El informe del Secretario General sobre el "Presupuesto de la Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre para el período comprendido entre el 1 de julio de 2020 y el 30 de junio de

2021” (A/74/693, 2020) reseña que alcanzaba un total que asciende a 52.045.600 dólares, en un total de 12 meses.

Como se puede apreciar, desde los inicios de la misión hasta la actualidad, se alcanzó un aumento del presupuesto de un 230% con menor personal militar y policial, pero con una estructura de Naciones Unidas de mayor complejidad que en sus inicios. En la actualidad, Chipre y Grecia son los únicos contribuyentes voluntarios a la financiación de la misión (S/RES/2453, 2019).

Cabe indicar que estas implicaciones no produjeron cambios en la misión de UNFICYP, pero sí influyó en la reducción de personal. Existen dos resoluciones del Consejo de Seguridad donde se establece la misión y el mandato de UNFICYP (Resolución 186/1964 y 353/1974), en ellas se encuentran las principales tareas y el monitoreo del statu quo luego de la invasión del gobierno de Turquía.

La reducción del personal del año 2019 se vio reflejado significativamente en el área operacional y directamente en las patrullas vehiculares que son las unidades de monitoreo y observación de UNFICYP.

Para entender mejor aún el tema mencionado de las patrullas, se expresa que, para poder verificar el cumplimiento de los diferentes tratados, normativas y el statu quo, se realizan patrullaje vehicular, a pie y aéreas. El Campo San Martín (Sector Greco-chipriota) y el Campo Roca (Sector Turco-chipriota) son los responsables directos del enlace con las comunidades locales, autoridades jerárquicas militares y civiles, como el control de las actividades militares de las dos fuerzas en oposición.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta en el abordaje de la investigación, es que durante el periodo de seis meses que dura un despliegue del contingente argentino y de un año en el caso de los despliegues individuales, el personal militar se encuentra en un contexto diferente al que normalmente desempeñaba en Argentina. El idioma, por ejemplo, es un factor clave en una misión donde el inglés es el lenguaje predeterminado, sólo algunos oficiales cuentan con dominio de este, por su parte, un porcentaje muy reducido de personal de suboficiales lo maneja.

Adicional al cambio de idioma y al proceso de adaptación, el personal también debe estar en estrecho contacto con grupos religiosos y étnicos, en muchos casos totalmente diferentes a la de los miembros del contingente. En el caso de Chipre, las religiones, culturas musulmanas y católicos ortodoxos griegos, son las de mayor predominio, los idiomas turcos y griegos son los lenguajes oficiales. Thomas e Inkson (2003) señalan que las culturas se relacionan entre sí e influyen sobre la conducta del personal, aunque normalmente es imperceptible e invisible.

Se afirma que todo trabajo en un medio multicultural o mejor dicho el desenvolvimiento de un personal en una cultura totalmente distinta puede provocar afectaciones conductuales, incluso el trabajo entre fuerzas con una cultura organizacional distinta y un comportamiento institucional diferente genera en algunas ocasiones desmotivaciones. También influye el contacto con la comunidad local, los conflictos, las operaciones, las constantes situaciones críticas a resolver, en estas premisas coinciden Fontana (2005), Guyer (2009) y Tossi (2018).

Los temas tratados hacen reconocer al investigador que los integrantes de las misiones de paz deben afrontar situaciones inciertas en relación con la comunidad culturalmente distinta; la interacción con la población local es

estrecha, se realizan patrullajes en los poblados, campos, monitoreo de refugiados, ayudas humanitarias, actividades y eventos sociales, que ameritan extensas horas, agotamiento y vigilancia constante. El ambiente multicultural de las Naciones Unidas y las organizaciones que participan en las misiones complejiza la dinámica de las relaciones interculturales en las labores de paz.

Aun cuando los contextos de misiones de paz han cambiado a lo largo del tiempo, en la actualidad se aprecian más cambios en el ámbito operacional y conductual del militar, esto ha propiciado conflictos internos tanto en lo atinente a las relaciones interpersonales como a los aspectos administrativos; es necesario precisar que para la fecha de investigación una parte de las Fuerzas Armadas se encontraban desplegadas en Chipre realizando el mantenimiento de paz llamado UNFICYP.

Ahora bien, retomando el tema del patrullaje, dentro de las tareas del equipo de observadores militares se encuentra el monitoreo completo de toda la extensión de la Buffer Zone (zona exclusiva de Naciones Unidas) y la generación de reportes sobre violaciones militares o civiles (si las hubiese). Estas violaciones sancionan construcciones no autorizadas, personal militar y civil no autorizado, actividades de caza no autorizadas, actividades de agricultura no autorizadas, movimientos militares, demostraciones militares, entre otros.

Como se indicó en el párrafo anterior, de este monitoreo se derivan reportes, éstos son fundamentales para evitar el roce entre los sectores y poder solucionar con antelación futuros conflictos, a la vez sirven como una fuente estadística y pueden realizarse cartas de protestas de Naciones Unidas hacia los sectores con esta información. Estos datos también sirven para poder medir el desempeño del personal militar desplegado en el sector de la Buffer Zone.

Según los autores Dorantes, Cerda, Tortosa y Ferrero (2015), los accidentes vehiculares, la distracción o la falta de atención en el manejo pueden tener una relación con el entorno laboral; la falta de concentración puede ser otro factor medible con datos de infracciones de tránsito y accidentes reportados.

Las patrullas vehiculares realizan más de treinta recorridos por día, cada una comprende distintos sectores y horarios, normalmente un patrullaje no supera las tres horas. En el año 2018 se registraron un total de nueve accidentes con vehículos oficiales, por su parte en 2019 se registraron un total de doce accidentes, lo cual puede traducirse en un claro aumento durante los meses previos al despliegue. Frías Barrera (2011).

Además, se cometieron un total de veinticinco infracciones de tránsito por exceso de velocidad u otros incumplimientos de las normas de tránsito entre septiembre de 2018 y febrero de 2019. Del total del personal desplegado, 153 contaban con permiso de manejo de vehículos de Naciones Unidas, treinta y nueve (39) vehículos de Naciones Unidas completaban la flota de la Fuerza de Tarea.

El manual de instrucción de pre-despliegue de Naciones Unidas es el Core Pre-Deployment Training Materials (CPTM) (2014), éste indica que el mayor número de fatalidades en una misión de paz son producidas por accidentes vehiculares en el área operacional. Estos accidentes pueden producirse por la complejidad del terreno y manejo con volante a la derecha; aunque se realiza un examen de habilidad al volante en distintas condiciones de terreno.

Cabe destacar que la mayoría de los accidentes se dan en condiciones normales de manejo, estos accidentes ponen en riesgo la vida del conductor y de los acompañantes. De acuerdo con Díaz, Moreno, García, Valdehita (2004), la cantidad de atenciones médicas y enfermedades pueden estar relacionadas al ámbito laboral, estas pueden ser indicadores, aunque no estén verificadas al momento del contexto de la misión.

Del mes de septiembre de 2018 a febrero de 2019 se registraron un total de 181 atenciones médicas, de las cuales 24 requirieron derivación a diferentes especialistas, ver tabla 1. Uno de los pacientes fue diagnosticado con trastornos de adaptación y otro con estrés laboral; estos datos son en base de un total de 276 personas que integran el contingente militar argentino. Estos datos son de gran interés en la presente investigación.

Tabla 1: Informe total de Sanidad

	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.
Repatriations	-	-	-	-	-	-
Medical Attentions	23	27	25	9	2	1
Medical Derivations	-	0	1	2	2	2
Death	-	-	-	-	-	-
Dental Derivations	-	3	7	2	6	3

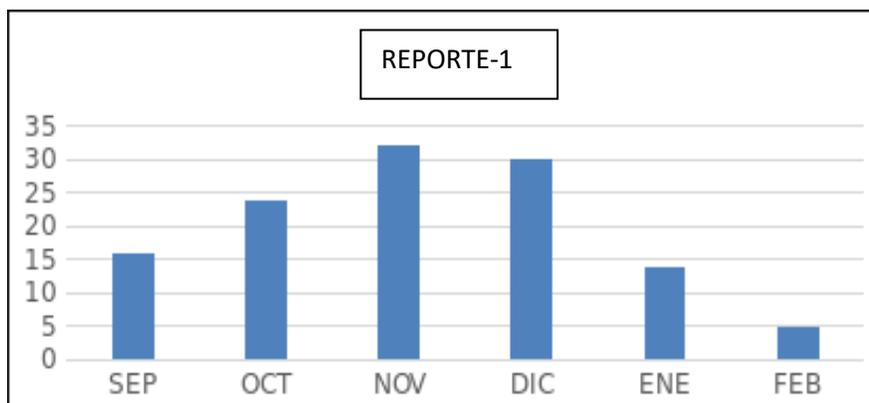
Fuente: "Informe clasificado de la misión" (2018)

De las evidencias anteriores se puede apreciar el esfuerzo y la concentración de los militares en el papel de observación y monitoreo, durante los primeros meses de misión. Ahora bien, leyendo los datos de las violaciones reportadas por el contingente es evidente un claro descenso de la cantidad de

reportes en los últimos dos meses de misión y prácticamente nula en el mes de febrero.

Por dar un ejemplo, en el caso de los reportes de actividades no autorizadas por las Naciones Unidas (REPORTE-1) en el sector de la Buffer Zone, se registra que en los primeros cuatros meses existe un claro incremento de los números de reportes, y luego un descenso en los últimos dos meses de la misión. Ver Tabla 2. Es importante aclarar que el tipo de violación no se menciona por cuestiones confidenciales de la misión y la clasificación de seguridad del documento donde se obtuvo la información.

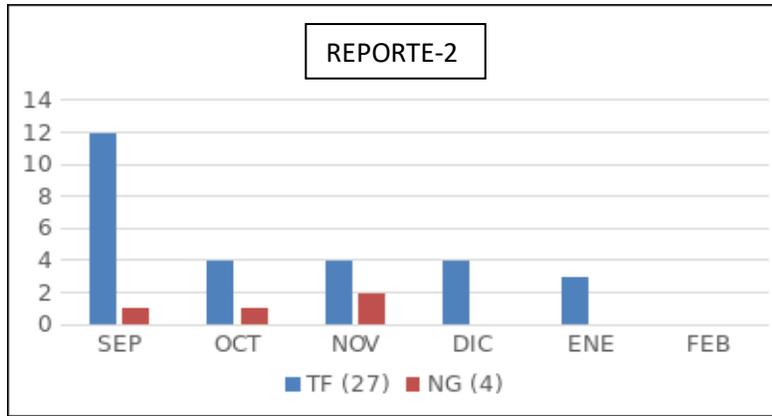
Tabla 2: REPORTE-1 Cantidad de reportes violaciones de actividades no autorizadas en BZ.



Fuente: "Informe clasificado de la misión" (2018)

En el caso de los reportes relacionados a un tipo de violación (REPORTE-2) actividades no autorizadas por Naciones Unidas, se encuentra una elevada cantidad de violaciones en septiembre, incrementos desde octubre hasta diciembre y un descenso de violaciones en los últimos dos meses de misión y nula en el mes de febrero. Ver tabla 3.

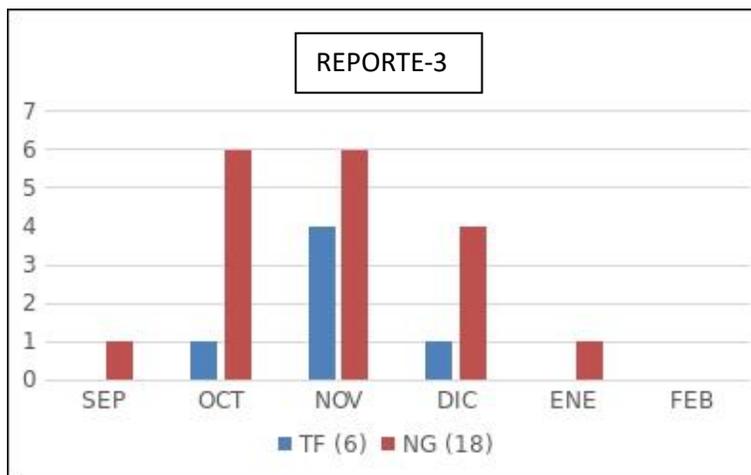
Tabla 3: REPORTE-2 Cantidad de reportes violaciones de actividades no autorizadas en la BZ,



Fuente: "Informe clasificado de la misión" (2018)

Con respecto a un segundo reporte, violaciones de actividades no autorizadas por Naciones Unidas, relacionadas a tareas militares (REPORTE-3) de algunos de los sectores, se registra un claro aumento en el reporte de las actividades en octubre, noviembre y diciembre del año 2018 y un descenso total en los dos últimos meses, siendo nula en febrero. Ver tabla 4.

Tabla 4: REPORTE-3 Cantidad de reportes violaciones de actividades no autorizadas en BZ.



Fuente: "Informe clasificado de la misión" (2018).

Todos estos datos se encuentran indicados en el documento "End of Tour" elevado al departamento operaciones de UNFICYP; estos números revelan un mayor desempeño en los primeros meses de la misión y un claro descenso en los últimos meses de trabajo y prácticamente nula en el último mes. Las violaciones nombradas anteriormente (REPORTE-1; REPORTE-2; REPORTE-3) son las violaciones más frecuentemente observadas y reportadas durante la misión. Estos descensos en los reportes también pueden darse a un incumplimiento del contrato psicológico, afectados, por ejemplo, en el cambio de las tareas a desempeñar, remuneración, días de descanso, vacaciones.

Otros indicadores prioritarios en la falta de incumplimiento a las tareas o conductas inadecuadas son las faltas disciplinarias del personal durante ese periodo. Dentro de estas faltas disciplinarias incurrieron tres compañías del contingente argentino, dos (2) ubicadas en el campo San Martín y otra (1) en el campo Roca.

Durante la Fuerza de Tarea desplegada en septiembre de 2018, en una de las compañías del contingente, sobre un total de 68 personas, en el periodo de la misión se sancionó por escrito a 4 personas y 3 con observaciones verbales. Tres de los sancionados tienen más de 20 años de servicio en la fuerza.

Otra compañía sobre el total de 59 personas, fueron sancionadas y observadas tres personas. En la tercera compañía de 14 personas, se sancionó verbalmente al 60% de los integrantes, además tres personas jerárquicas fueron sancionadas por escrito.

El total de los integrantes de las tres compañías es de 141 personas. El 14,89% del personal fue sancionado por escrito o de forma verbal durante el

periodo de la misión. Las sanciones disciplinarias en las Fuerzas Armadas tienen clasificación de seguridad, no existe acceso consultivo u base de datos, los datos se obtuvieron gracias a la participación del autor en la misión. Este tipo de faltas disciplinarias se intensifican al inicio de la misión y dos meses antes del despliegue, así lo documenta Frías Barrera (2011).

Se expresa por otra parte que durante los meses finales del año 2019 también se detectó un serio problema de alcoholismo en uno de los miembros del contingente, siendo tratados por el personal médico argentino con derivación médica para el tratamiento específico. Según Frías (2011) la ingesta de alcohol es un problema recurrente dentro del contingente, a pesar de las recomendaciones suministradas, existe un claro aumento durante los últimos dos meses antes del despliegue del contingente: durante el periodo de septiembre de 2018 y febrero de 2019, se registraron sanciones disciplinarias por excesos de consumo de alcohol, generando disturbios en el área de descanso del personal.

No se pudo profundizar más en los datos anteriores puesto que los mismos cuentan con grados de reserva de clasificación de seguridad. Los incidentes vehiculares, las sanciones disciplinarias, las atenciones médicas, podrían ser claros indicadores de fallas en el contrato psicológico.

En cuanto a las expectativas de la Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre (UNFICYP) se considera necesario que todo militar en su contrato psicológico, que participe en operaciones de paz, sea preparado en diferentes áreas de competencias. Uno de los factores fundamentales es que los futuros miembros de los cascos azules se internalicen en el papel del "Peacekeeper" con el objeto de que tengan flexibilidad mental para que les permita desempeñar exitosamente su rol.

Atendiendo a la premisa que un contrato psicológico es fundamental, el establecimiento de relaciones laborales satisfactorias entre los miembros del componente militar argentino no es tarea sencilla dado que se generan inconvenientes en la conducción y administración de un contingente argentino, así como en el nivel de expectativas que se asumen desde el pre- despliegue a Chipre.

Los diversos grados de aceptación y las realidades que vive el personal militar durante una misión de paz, hacen que resulte relevante para el investigador, analizar la complejidad de los contratos psicológicos de ese personal. La presente investigación tiene como finalidad analizar el contrato psicológico que se da en el contingente militar que va a Chipre en misión de paz y que componen la Fuerza de Tarea.

En líneas generales, un contrato psicológico abarca el conjunto de expectativas que un individuo o grupo de personas le otorgan a algún contexto; se trata de perspectivas asociadas a una situación o a las partes de un contenido laboral. Además de un acuerdo económico, se definen otras condiciones de compromiso psicológico basados en los intereses de las partes para mejorar la integración entre los miembros de la armada. Al abordar las causas y los efectos que pudieran propiciar tales inconvenientes.

Para el análisis se examinarán las diferentes etapas de formación del contingente y los distintos cambios socioculturales, económicos, motivacionales a los que se expone el personal que se dirige a Chipre. Se evaluará también si se logra maximizar el desempeño profesional con una propuesta de contrato psicológico, incorporando posibles cambios en el proceso a fin de que los miembros de las Fuerzas Armadas puedan cumplir su misión con satisfacción.

1.1 Selección de la organización para la tesis y misión de la UNFICYP

Al hacer la selección de la organización, se decidió tomar como referente al contingente argentino desplegado en Chipre durante el período septiembre de 2018 a marzo de 2019. Los despliegues individuales, el personal de observadores militares (MOLOS) y los miembros designados para el Staff de la sede de Naciones Unidas en la capital de la República de Chipre (Nicosia) comenzaron con una capacitación en CAECOPAZ, un mes de duración en octubre de 2017.

Durante el mes de abril de 2018 se realizó el curso de “Plana Mayor” dirigido a todos los oficiales de la Fuerza de Tarea. Durante el mes de junio de 2018, se realizó la zona intermedia en Bahía Blanca para los miembros de la Armada Argentina y en Salta para los integrantes del Ejército Argentino. Durante el mes de agosto se realizaron dos semanas de la etapa: Zona de Reunión Final en CAECOPAZ; finalmente en agosto de 2018 se iniciaron los despliegues hacia Chipre.

Dentro del conjunto de tareas a desempeñar por el contingente argentino en Chipre se encontraban todas aquellas establecidas en el Mandato de la misión (documento oficial de las Naciones Unidas), dispuesto por el Consejo de Seguridad (CS), en donde se instauraron las responsabilidades de la misión (CPTM, 2014). UNFICYP acumuló diferentes objetivos a lo largo del periodo.

Resulta necesario precisar que el Consejo de Seguridad, como uno de los órganos principales de las Naciones Unidas, es el responsable primordial de mantener la paz y la seguridad internacional según lo establecido en el artículo 24 de la Carta de San Francisco. La Carta además le asigna al consejo

de Seguridad diferentes tareas para el arreglo pacífico de controversias según los Capítulos VI y VII.

En el capítulo VII de la carta de Naciones Unidas titulado: “Acción en caso de amenazas a la paz, quebrantamiento de la paz o actos de agresión”, artículo 42, le otorga al Consejo de Seguridad el derecho de ejercer por medio de fuerzas aéreas, navales o terrestres la acción que sea necesaria para mantener o restaurar la paz y seguridad internacional. Luego, el artículo 43 establece el compromiso de los miembros de las Naciones Unidas de aportar tropas a objeto de la seguridad internacional.

De esta forma, el Consejo de Seguridad cuenta con las fuerzas terrestres, aéreas o marítimas para materializar la misión de paz. Argentina como Estado miembro de la Organización de las Naciones Unidas, aporta efectivos de las Fuerzas Armadas para integrar las misiones de paz alrededor del mundo.

Luego de la independencia de Chipre en 1960, se generaron distintas confrontaciones étnicas y religiosas entre las comunidades turco-chipriotas y greco-chipriotas (Weber, 2002), en donde Naciones Unidas comenzó a realizar un seguimiento de la crisis interna y de la seguridad internacional.

El Consejo de Seguridad al aprobar la resolución 186 (1964), le asigna a UNFICYP la misión del mantenimiento de la paz y seguridad internacional, evitar que se reanudara la lucha y si es necesario contribuir a mantener y restaurar la ley el orden y volver a la normalidad. El 20 de julio de 1974 se produce la invasión turca a Chipre (Bologna, 1979) y la ocupación del norte de la isla.

Al respecto el consejo de Seguridad de la Organización de las Naciones Unidas, ocupando un rol crucial en el conflicto, redactó una serie de resoluciones fundamentales para el futuro de la República. A través de estas decisiones se prorrogó el mandato de la Fuerza de Paz de Naciones Unidas en Chipre (UNFICYP) y por medio de la resolución 353 (1974) del Consejo de Seguridad, se le asignó a UNFICYP la misión de mantener el cese del fuego.

El mandato de la Fuerza de Paz de las Naciones Unidas en Chipre (UNFICYP) desde 1974 hasta la actualidad tiene como objetivos: 1). mantener el statu quo militar dentro de la zona de amortiguamiento (Buffer Zone). 2) restaurar - mantener la ley y el orden en la Buffer Zone. 3) retornar en la Buffer Zone, en la medida de lo posible, a las condiciones normales que persiguen el desarrollo social y económico. 4) realizar funciones humanitarias para las comunidades aisladas.

1.2 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diseñar estrategias de supervisión administrativa referidas al cumplimiento del contrato psicológico del contingente militar argentino en contexto de operaciones de paz, caso Chipre septiembre 2018 – marzo 2019.

Objetivos Específicos:

Relevar las expectativas laborales y el contrato psicológico del contingente militar argentino en operaciones de paz, caso Chipre septiembre 2018 – marzo 2019.

Identificar la influencia de las variables institucionales con las que interactúa el contingente militar argentino en su contrato psicológico.

Identificar la influencia de variables individuales con las que interactúa el contingente militar argentino en su contrato psicológico.

Indagar sobre las emociones que relata el contingente militar argentino que participa en misiones de paz.

Elaborar estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico del contingente militar argentino en operaciones de paz desplegados en Chipre.

1.3 Justificación

Las relaciones tanto personales como laborales que se estructuran entre dos partes que interactúan en un mismo contexto es un ámbito de estudio que la psicología social y la administración adoptan como tópico de interés común para ambas disciplinas debido a la multiplicidad de variables y aportaciones que de allí se desprenden; se identifica el comportamiento del capital humano y el cumplimiento exitoso de las metas de un individuo en una institución; uno de los fundamentos conceptuales implicados en este escenario de relaciones es lo que se denomina “contrato psicológico”.

A continuación, se expone de forma descriptiva la justificación que da lugar a la selección de este tema asociado al término supervisión administrativa.

Desde el punto de vista teórico y del conocimiento, esta investigación contribuirá al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas Argentinas puesto que permitiría trabajar en conjunto con el contingente militar de una operación de paz, buscando integrar y ajustar acciones que maximicen las relaciones entre los integrantes de una Fuerza de Tarea, y a la vez que éstos cumplan los objetivos designados.

Desde el ámbito teórico de acción, se propondrán estrategias de supervisión administrativa para el cumplimiento de un contrato psicológico, con la finalidad de mejorar procesos y así brindar herramientas que encaminen la operación de paz promoviendo además el desarrollo y mejoramiento del cambiante contexto del militar en cumplimiento con lo estipulado en las leyes.

Desde el punto de vista legal, la investigación se realiza para dar cumplimiento a la Ley de Defensa Nro. 23.554 en términos de lograr una eficaz y justa organización que permita el desarrollo funcional de cada uno de sus integrantes en las distintas áreas, labores y roles designados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Referentes teóricos.

Este apartado tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado de teorías disponibles para abordar de forma específica y sistemática las variables del objeto de análisis; para ello se consultaron diferentes autores sobre administración, supervisión, contrato psicológico, los cuales servirán de base, conocimiento y apoyo para la realización de esta investigación.

A los efectos de una mejor comprensión del desarrollo teórico analizado, se presentarán los tópicos estudiados de lo general a lo particular; para ello se iniciará presentando la **definición de administración** en virtud de sus características vinculantes con todas las variables.

De acuerdo con Chiavenato (2001) es aquella que realiza una función bajo el mando de otro, en otros términos, aquella que presta un servicio a otro. Sin embargo, en tiempos actuales la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", que han cambiado radicalmente su significado original. Para Robbins y Coulter (2014), es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente con otras personas y a través de ellas.

Bajo la premisa de teoría clásica de la organización de Fayol, citada por Sotomayor (2009), la administración debe ser vista como un proceso compuesto por funciones como: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Se inicia con la planificación, la cual es considerada como el procedimiento donde se establece un curso de acción adecuado para lograr objetivos; la organización seguidamente es el proceso para comprometer a dos o más personas al cumplimiento de tales objetivos ya predefinidos.

Continuando con el apartado anterior, la dirección, representa aquella función que dirige e influye en las actividades de los miembros de un grupo u organización con respecto a una tarea. La coordinación enlaza los trabajos armónicamente, complementando cada una de las áreas organizacionales, y por último, no menos importante, el control, es el proceso que se encarga de asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

Atendiendo a las definiciones anteriormente citadas, la administración es un proceso donde se decide con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se va a lograr utilizando recursos y actividades de trabajo para los diferentes cumplimientos. Partiendo de los conceptos, vale aclarar que existen **procesos administrativos**, los cuales para Münch y García (2006), representan el conjunto de etapas necesarias para llevar a cabo una tarea, esta comprende varias fases que deben ser aplicadas de forma correcta y secuencial.

En consecuencia, todo proceso administrativo se representa en etapas secuenciales y sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración; este paso a paso, esta paulatinidad es indispensable para lograr el máximo beneficio que puede ser económico o social, dependiendo de la supervisión y las estrategias implementadas por la organización o institución.

Siguiendo la línea investigativa, para Chiavenato (2009), **la supervisión** es la observación regular, el registro de actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Según los principios de Koontz, tomados por Robbins y Coulter (2014), es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos de un proyecto; y para Pfeffer (2000) la supervisión se encuentra relacionada a la vigilancia de los subordinados y de tal forma que las actividades se realicen con la capacidad de controlar, promover, disciplinar los diferentes niveles organizacionales tomando decisiones entre los trabajadores y los supervisores.

En tal sentido, la supervisión, representa una de las funciones más relevantes en el ejercicio jerárquico dentro de una institución, puesto que hace control de todos los procesos existentes, la buena marcha de estos y el y seguimiento de los objetivos planteados.

El **propósito de la supervisión** según Vega de la Cruz y Nieves Julbe (2016) es vital en planificación, implementación y evaluación de cualquier proyecto. La supervisión proporciona información que puede ser útil para: analizar la situación actual, determinar si las acciones se encaminan, identificar los problemas a los que se enfrenta el contexto y encontrar soluciones pertinentes.

Al tener claro un propósito de supervisión se crea una ruta adecuada hacia la consecución de objetivos, también se genera la certeza de que todas las actividades se lleven a cabo convenientemente por personas adecuadas y a tiempo eficaces, permitiendo cumplir responsablemente un programa y optimizando proyecciones.

En cuanto a los **principios de supervisión** según el autor Puig Cruells (2009), toda supervisión deberá respetar la personalidad y las diferentes individualidades de los empleados, así como también buscará proporcionar

oportunidades para ejercitar la originalidad, la autoexpresión creadora, el desarrollo de habilidades innatas para mejorar la expresión creativa de cada persona proporcionando planes, oportunidades de formación en correspondencia a las políticas y planes establecidos.

Sobre las bases de las ideas expuestas, se hace mención a la **dirección administrativa** por ser un componente que contempla: ejecución de planes, motivación, conducción de los esfuerzos de los subordinados y la comunicación. A través de estos elementos, se demuestra que la dirección es trascendental porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planificación y la organización; por medio de ella se logran formar conductas más deseables en los miembros de la estructura.

Otra cualidad esencial de la dirección administrativa es su eficacia y determinación en la moral de los empleados, consecuentemente en su productividad que se ve reflejada en el logro de los objetivos y en la eficacia de los sistemas de control; a través de ella se establece la comunicación y la motivación necesaria para que la organización funcione.

Esta función administrativa, en particular, suele recibir mucha atención en una jerarquía institucional u organizacional. El control puede analizarse desde la perspectiva tanto del empleado como la del empleador, es decir, desde la perspectiva de ambas partes. El contrato psicológico ha surgido como un concepto clave para entender las actitudes de la gente hacia el trabajo y la organización, su comportamiento y su bienestar psicológico; también se ha configurado como un concepto clave de las nuevas relaciones laborales (Alcover, 2002; Guest, 2004).

A continuación, se presentan algunos referentes teóricos que trabajan la idea de **contrato psicológico**, cuyos postulados conllevarán a comprender aún más sobre el presente referente investigativo. Estas orientaciones

precisarán sobre las conductas y las expectativas de los sujetos que asumen una relación laboral, información de interés para el estudio.

El análisis de este concepto puede enmarcarse en los procesos de incorporación de nuevos trabajadores en una institución u organización. El ingreso de un nuevo miembro requiere una socialización rápida por medio de los procesos de inducción de tal manera de que se apropien de la política de la organización lo antes posible de forma que se sienta partícipe de la misma desde el primer momento; una vez ya integrado (a) debe iniciar y coexistir una buena relación entre trabajador - organización.

Para Schein (1982), citado por Alcover (2002, p.59) “el contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas no escritas en parte alguna que operan a toda hora en cualquier miembro y otros miembros dirigentes de la organización”. Este autor acuñó este término y es considerado como el padre de esta teoría, quien además asevera dos condiciones fundamentales de este tipo de contrato, a saber:

1. La medida en que se compaginen la expectativa del individuo con relación a lo que la organización le puede dar y lo que él le puede dar a la organización a cambio, y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio.

2. La naturaleza de lo que en realidad se intercambia: dinero a cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad, oportunidades de alcanzar la auto realización y encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad, alta calidad de trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización o muchas otras combinaciones.

Lo más significativo para Alcover (2002) es que el contrato psicológico debe ser visto como un “proceso orientado a una meta”. Dependiendo de sus fines u objetivos, todo personal busca ser compatible en cuanto a lo que la organización espera de él; si el individuo recibe señales distintas, esto conllevará a tener una percepción confusa de los términos del contrato.

Ahora bien, Hallier y James (1997) coinciden y a la vez complementa el apartado anterior manifestando que cuando una relación laboral empieza a deteriorarse, se produce lo que es conocido como **ruptura del contrato psicológico**. Este proceso definido como “la percepción de una de las partes ha fallado en el cumplimiento de sus promesas” (Rousseau, 1989) citado por Reyes y Martínez (2006) inicia la última fase en la gestión de estos contratos. Dicho incumplimiento implica para algunas de las partes una violación de su contrato psicológico.

Según Schein (1982) citado por Alcover (2002) para mantener un contrato psicológico son necesarios cambios dentro de la relación empresa - trabajador. Para que un vínculo se mantenga a lo largo del tiempo sin ninguna merma, la organización ha de producir los medios para que el proceso de adaptación sea lo más correcto posible y que no se genere una reducción en el proceso productivo, ni en las rentabilidades y tampoco degrade la sensación de utilidad del mismo en la compañía.

Sobre la base de las teorías expuestas se presume que el contrato psicológico implica una relación de confianza entre el individuo y la organización, por lo que si esta se rompe complejiza la dinámica, se quiebra la conducta de todos los involucrados, perturbando así el entorno laboral.

Se observa también que la situación económica, fluctuante y altamente competitiva de las instituciones en la actualidad hace que puedan verse

inmersas en contextos en los que el cumplimiento de las promesas, o bien sean difíciles de lograr o bien no resulte rentable. Esto provocará que el contrato psicológico establecido entre ambas partes se vea desquebrajado.

En otros casos de relaciones laborales, la interacción entre dos pactantes puede cambiar por varias razones; a continuación, se señalarán tres líneas de conducta que pueden producir **cambios en un contrato psicológico**, a saber:

1) Fin de la relación laboral, es a menudo el recurso más utilizado entre violaciones del contrato, exige una terminación voluntaria.

2) Silencio, una forma de *non-response* que refleja una buena voluntad de aguantar o de aceptar circunstancias desfavorables con la esperanza que puedan mejorar.

3) Destrucción, esto puede provocar desde la negligencia de sus deberes al detrimento de intereses de la organización, teniendo comportamientos ineficaces como retardos en el trabajo o incluso actos de vandalismo, hurtos o espionaje. En este punto el trabajador lo que pretende es dañar a la empresa como compartida al daño que este ha percibido por no haberse cumplido sus expectativas.

Etapas del contrato psicológico

Para Rousseau (2001) el contrato psicológico comprende creencias subjetivas con respecto a un acuerdo de intercambio entre un individuo y la organización; se basa en promesas y luego se transforma en un esquema mental. El acuerdo mutuo es una de las características más importantes del contrato psicológico, un entendimiento común.

El mismo autor explica que el contrato psicológico se va a ir construyendo en un proceso de cuatro etapas y una instancia de evaluación que a continuación se señalan:

- (a) Pre-empleo: relacionado con normas profesionales. Se definen las condiciones del compromiso psicológico y social del individuo con el empleo.
- (b) Reclutamiento: activo intercambio de promesas y evaluación de las señales entre la organización y el empleado.
- (c) Socialización en el puesto de trabajo: se continúa con el intercambio de promesas entre la firma y el empleado. Existe una búsqueda activa de información por parte de los trabajadores, agentes y múltiples fuentes de información.
- (d) Experiencias posteriores: intercambio de promesa intermitente. Se trata de búsqueda de información menos activa por parte de los trabajadores, la empresa reduce esfuerzos de socialización y comienza los cambios incorporados en el contrato psicológico ya existente.
- (e) Evaluación del contrato psicológico: se refiere a verificar las violaciones al contrato, la información discrepante, así como los incentivos, es decir, se hace una revisión del impacto del cambio en el contrato psicológico.

De acuerdo con estas etapas mencionadas por Rousseau (2001), el investigador infiere que todos estos pasos generan mejores entendimientos respecto a los empleadores y trabajadores, puesto que se logra pactar una socialización continua en la relación laboral, con esto, quienes interactúan podrán entenderse mejor, tomar decisiones, se proyectan percepciones más positivas y aumentan las interacciones personales.

Factores que influyen en el desarrollo, mantenimiento y consolidación del contrato psicológico.

El contrato psicológico viene delimitado por la buena comunicación y relación existente entre trabajador – organización, sin embargo, está influenciado por una multiplicidad de factores que intervienen tanto positiva como negativamente en dicha relación, tal y como se puso de manifiesto en la primera parte de los referentes teóricos de la presente investigación.

De acuerdo a Mondy y Wyne (2005), los empleados identifican como los factores emocionales más valorados a la hora de decidirse por un nuevo empleo la confianza, el respeto, la comunicación abierta, trato justo, entre otras. Previamente, Rousseau (1990, citado por Reyes y Martínez 2006) ya había comprobado que éstos eran los aspectos más mencionados por los reclutadores de personal, sin embargo, no habían conseguido constatar la importancia que los trabajadores le otorgaban.

Es muy importante señalar que, entre las actitudes de los empleados, el compromiso organizacional es una de las que más despierta interés en la actualidad. En opinión del investigador, basado en lectura previa, puede inferirse que el compromiso es la actitud más valorada en razón de comprender el deseo y la utilidad de tener una relación a largo plazo.

En aras de complementar lo anterior, se citan a los autores Heizer y Render (2004) quienes distinguen al compromiso como la unión emocional y la implicación real con la organización, la cual es necesaria para el buen

funcionamiento de una relación laboral y gracias a esta se desarrolla la confianza, que es otra característica propia de relaciones exitosas.

Volviendo la mirada hacia los factores emocionales, se debe citar a Alles (2002) quien conceptualiza y a la vez distingue los componentes: 1) credibilidad 2) benevolencia como complementos del compromiso para desarrollar un contrato psicológico permanente en una organización. La credibilidad indica el grado en que una de las partes entiende que la otra tiene la formación necesaria para desempeñar el trabajo eficaz y responsablemente.

Por su parte, la benevolencia es la creencia que una de las partes tiene en que la otra establecerá propósitos beneficiosos. Este factor influye positivamente en los resultados futuros, en términos de satisfacción o desempeño y facilita el mantenimiento del contrato psicológico. En este sentido, las implicaciones emocionales de la personalidad marcan las características más relevantes a la hora de la elección del tipo de contrato.

Con todo lo anteriormente planteado, se puede afirmar que las características cognitivas y afectivas de las personas determinan su forma de entender y percibir el tipo de contrato, su inicio, fin o violación; en este sentido Rousseau citado por Reyes y Martínez (2006) destaca la naturaleza personal como parte fundamental de los contratos.

Finalmente, este conjunto de evidencias y la propia dinámica del contrato psicológico exigen una especial atención por parte de quienes dirigen personal, pues si no se desarrollan adecuadamente las acciones se corre un alto riesgo de ruptura, con lo cual todos los beneficios que esto proporciona a una institución desaparecen. Con relación al marco de estudio de la presente investigación, cuando un contingente o militar propiamente dicho se incorpora a una operación especial designado por el Estado, la posibilidad de recibir

formación, órdenes y responsabilidades son altas al igual que sus expectativas.

Una vez consolidado el rol de la persona en una organización, así como sus expectativas y sus tareas, le dará la oportunidad al empleado de seguir formándose sin necesidad de que éste lo demande expresamente, podrá mejorar su carrera en la institución y por ende mejorará su grado de vinculación con la misma, allí surgirá el liderazgo y la satisfacción laboral.

Juntamente con el liderazgo, se ha estudiado la **satisfacción laboral** como un predictivo del comportamiento. Se entiende que la satisfacción es una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo que necesita ser reconocida, valorada y tomada en cuenta dentro de un contrato psicológico, así lo afirma Rousseau (2001); el fin de citarla es valorar todos los componentes psicológicos para esbozar un contrato psicológico con conocimiento y distinción de todos los factores emocionales ya citados.

En este tema, Díez de Castro (2001, pág. 376) asegura que “la satisfacción es un sentimiento individual que, en términos positivos o negativos, experimentan los individuos en el transcurso de su pertenencia a la organización cuando comparan las recompensas que reciben con las que estiman deberían recibir e, incluso, con aquellas que les gustaría obtener como compensación por los esfuerzos que realizan a favor de la organización”.

Como se puede apreciar, en ambas teorías o conceptualizaciones se reconoce ampliamente que la satisfacción laboral en el trabajo es una función asociada a las recompensas y valoraciones relacionadas con el trabajo. No obstante, tratar de identificar los factores que impactan con el bienestar laboral, la productividad, las relaciones en el trabajo, la realización personal - profesional, las relaciones familiares, las relaciones sociales, y la salud es muy

amplio; lo que si puede entreverse es que el contrato psicológico es un proceso implícito y que se relaciona con el desempeño y la satisfacción del individuo.

En síntesis y tomando en cuenta las definiciones citadas, la presente tesis asume los postulados de Rousseau (2001), como los más apropiados para los fines investigativos. Su teoría revela los pasos hacia la creación de un contrato psicológico, tomando en cuenta la sociabilización, la generación de promesas y el entendimiento que un personal debe llevar a cabo en cada una de las etapas.

Como se explicó anteriormente, en el abordaje del problema, se puede inferir que desde el momento que una persona o miembro de alguna de las Fuerzas Armadas establece su voluntariedad y pasa por el proceso de reclutamiento se va generando una socialización, un intercambio de promesas y creencias subjetivas entre el militar y la institución. La creación del contrato psicológico se basa fundamentalmente en tomar ese conjunto de expectativas y dirigir las como un proceso administrativo, que goce de supervisión.

En lo concerniente a las promesas, estas pueden ser: palabras en el aire o en papel, actos discursivos, competencias esperadas, regulación de la conducta propia; también pueden generarse promesas parciales o no creíbles; el contexto en el que se da la promesa también es un condicionante influyente.

Estos tipos de promesas mencionados, son comunes en el ámbito militar. Una estructura de contrato formal militar no goza de posibilidades de cambios, únicamente se darían algunos ajustes por medio de modificación de leyes, decretos y reglamentos, esto hace que las promesas verbales sean fundamentales para la creación de contratos psicológicos.

También se admite que el acuerdo mutuo es una característica muy tomada en cuenta en el ámbito militar; el entendimiento común entre los

miembros de las Fuerzas Armadas y luego con la misión UNFICYP, hace que el contrato psicológico sea un concepto clave y determinante para entender la actitud del contingente hacia las misiones.

Para los fines de esta investigación, resulta necesario comprender las etapas de construcción de la teoría de Rousseau donde se explica claramente la importancia de aplicar un pre-empleo. Dentro del proceso de cada una de las Fuerzas Armadas, se comienza por un deseo voluntario de participación en misiones de paz.

Al respecto, algunos miembros deben pasar por un proceso de concurso público, es decir, una competencia para generar un orden de mérito y seleccionar a los mejores; otros son seleccionados por las oficinas de recursos humanos de cada una de las fuerzas.

Independientemente de esto, uno de los mayores requisitos para participar en la misión es el deseo y la voluntad de despliegue. En la sección pre-empleo de las Fuerzas Armadas se pueden observar las normas profesionales para la misión de paz y el entorno conjunto de cada una de las instituciones. Otro instrumento fundamental a valorar en este punto, según Rousseau (2001) son las creencias sociales.

En la segunda etapa de Rousseau donde se habla de reclutamiento, implícitamente se da un constante intercambio de promesas; el proceso de reclutamiento incluye la explicación y la capacitación de la misión a la cual el militar designado va a participar, se conversa también sobre sus futuras experiencias, el sistema de trabajo, lugar de actividad, beneficios laborales, se adquieren nuevos conocimientos y nuevas experiencias; en esta etapa se pueden observar las primeras señales entre la organización y los miembros de las fuerzas.

Seguidamente, en la etapa de socialización sobre el puesto de trabajo se continúa el intercambio de promesas, en este caso precisando cuál es el desempeño esperado por cada miembro en la misión. En este punto del proceso, los miembros acceden a información que antes no registraban o era de muy difícil acceso; a partir de aquí se comienza a transitar la realidad de la operación de paz por el contingente argentino.

El personal tiene acceso directo a la información, a documentaciones como: descripciones del puesto de trabajo, licencias, tiempos de descanso y también se llevan a cabo comparaciones con el resto del personal de otros sectores o incluso dentro del contingente argentino pero desplegado en otras áreas.

Luego de obtener acceso a la información, intercambio de vivencias, sociabilización con el personal con mayor experiencia, se generan intercambio de promesas intermitentes. Todos se encuentran desempeñándose en sus tareas, aunque en algunos casos algunos militares pueden ser designados para desempeñarse en otras actividades con otras ventajas o incluso desventajas, esto genera cambios en el contrato psicológico ya existente.

Por último, en la etapa de evaluación del contrato psicológico, la verificación de violaciones al contrato psicológico, la información discrepante entre el personal, el análisis de los incentivos y las promesas son fundamentales para entender el estado y fuerza de un contrato psicológico.

Esta revisión al contrato psicológico ayuda a comprender el impacto en caso de haber recibido modificaciones, esta es una de las etapas a trabajar con mayor énfasis en la presente investigación y poder alcanzar estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico del personal militar argentino en misiones de paz.

Aunado a todo esto es necesario recalcar que la existencia de diversos factores emocionales en el contingente, hace que la institución determine cuál se adecúa más a las necesidades de su personal. Es de suma importancia la preparación de un contrato que se ajuste a las condiciones reales, generando así el buen funcionamiento en cuanto al desempeño laboral.

Para concluir se desea enfatizar que un contrato psicológico abarca las expectativas recíprocas del individuo y del supervisor, aunque no exista un documento formal, es un acuerdo tácito entre dos o más en una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones.

Un contrato psicológico estructurado para el contingente militar desplegado en una misión de mantenimiento de la paz en Chipre llamada UNFICYP sería ideal como recurso; acompañarlo con estrategias de supervisión administrativa permitirán medir la motivación, la comunicación, la credibilidad al superior y a la institución; brindarle posibilidades de desarrollo al militar para el logro de sus expectativas, su realización personal y profesional.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología, de acuerdo con Balestrini (2002), se refiere a un grupo de métodos, reglas, registros y técnicas a través de los cuáles se obtienen las dimensiones, subdimensiones, indicadores y subindicadores con respecto a la realidad del objeto de estudio. A la vez, este autor agrega que dichos métodos persiguen analizar y reconstruir los datos a partir de conceptos teóricos establecidos para obtener una investigación.

Una investigación es, por definición, algo que se busca. Su objetivo consiste en hallar respuestas a preguntas mediante el empleo de procesos científicos. En tal sentido, en este tercer capítulo se definen los elementos de apoyo metodológico necesarios para lograr el objetivo general, así como sus derivados; es decir, el tipo, el diseño de la investigación, la población, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, permitiendo así determinar el tipo de investigación a desarrollar.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Tomando en cuenta los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2010) el tipo de investigación depende de los propósitos de esta, obedece al estado de conocimiento del tema a investigar y al enfoque que se pretenda dar al estudio. En opinión de Méndez (2006), el tipo de investigación se encuentra relacionada con la información necesitada y el nivel de análisis.

En referencia a lo dicho en el párrafo anterior, una investigación cualitativa reúne todo un conjunto de métodos y estrategias que favorecen un conocimiento común, de esta se obtienen datos textuales que proceden de entrevistas, observaciones y diferentes tipos de documentos, así lo expresa Ferreira y Vázquez (2006). El investigador considera que, a través de este tipo de investigación, del análisis de los contenidos se puede llegar a la explicación de diversos aspectos de la realidad planteados como objetos de estudio.

De igual forma, se identifica la postura de Baena (2017) quién aclara que hay distintas formas de indagar, entre ellas se encuentran: investigación pura y aplicada; de acuerdo con los procedimientos por emplear, los tipos de investigación se agrupan en tres grandes divisiones: documental, de campo y experimental; entre ellas pueden complementarse o trabajar de forma independiente.

En aras de precisar más respecto de lo anterior, la investigación pura es el estudio de un problema destinado exclusivamente a la búsqueda de un conocimiento en sí, mientras que la aplicada tiene como finalidad el estudio de un problema destinado a la acción, aporta hechos nuevos.

Atendiendo a esto, la presente investigación es de tipo aplicada porque concentra su atención en las posibilidades concretas de llevar a la práctica una serie de postulados dirigidos a un evento ya ocurrido pero que, además, forma parte recurrente de las actividades anuales de las Fuerzas Armadas Argentinas.

El presente trabajo posee un enfoque descriptivo el cual implica describir el comportamiento de un contexto sin influir sobre él, así como trabajar sobre sus realidades (Moguel, 2005), se selecciona este tipo de investigación porque se desea obtener características de un fenómeno de

estudio a interés del investigador y tener la posibilidad de aportar acciones relevantes tomando en cuenta el marco teórico vinculado a la problemática.

Se aclara que, en un estudio descriptivo, leyendo a Méndez (2006), es posible establecer las características demográficas de las unidades investigadas, a su vez se permiten identificar formas de conducta y actitudes de las personas encontradas en el universo de la investigación; igualmente posibilita establecer comportamientos concretos. Paralelamente, Hernández, Fernández y Baptista (2010) puntualizan que mediante una investigación descriptiva se busca especificar las propiedades o características de un fenómeno midiendo o evaluando diferentes aspectos o componentes del mismo.

En síntesis, se puede decir que el objetivo de toda investigación descriptiva consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Dentro de esta perspectiva, este trabajo es de carácter descriptivo porque busca caracterizar el contrato psicológico que vincula el personal seleccionado para la misión de Chipre 2018 y sus supervisores, así como también precisar las promesas iniciales, el nivel de expectativas sobre los roles designados, las condiciones de estabilidad para sí mismos, el compromiso militar y las aspiraciones de los supervisores en estas operaciones de mantenimiento de la paz.

Además, esta investigación estudia basamentos teóricos que admiten diseñar y desarrollar estrategias de supervisión o mejorar las existentes, así como garantizar el desarrollo de próximas investigaciones futuras sobre el por qué algunas misiones de paz no exploran estos lineamientos administrativos que les permita mejorar sus funciones y resultados.

A este carácter se añade lo señalado por Bernal (2006), quien afirma que en la investigación sobre la cual se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez y en un momento dado son transversales, estos estudios suelen ser descriptivos o explicativos.

En este sentido, para esta investigación se ha optado elegir como método:

- a) La investigación descriptiva porque se investigan características del contrato psicológico aplicado al contingente militar adscrito a misiones de paz del año 2018 - 2019.
- b) Observacional porque implica la selección de los usuarios para la investigación.
- c) Transversal porque se estudiará la variable en determinado momento, haciendo un corte en el tiempo.
- d) Prospectiva porque se realiza en el año actual. La información será registrada según ocurren los fenómenos a investigar.

Vinculado a lo anterior, Hurtado (2010) afirma que las investigaciones cuyo propósito es aportar soluciones a una problemática existente son proyectivas. Por lo tanto, se agrega a las definiciones anteriores que este estudio se considera una investigación proyectiva, pues intenta proponer acciones de la tercera etapa administrativa (dirección) como posible solución a una situación, a partir de la indagación previa, puesto que se exploran, describen, explican y proponen alternativas para realizar cambios pertinentes a supervisores de misiones de paz.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

Para Chávez (2003), el diseño de investigación representa el conjunto de estrategias que guían el desarrollo de un proyecto de investigación, en otros términos, se desglosan estrategias que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. En opinión de Hernández, Fernández y Baptista (2010), el diseño de la investigación es concebido como el plan o la estrategia para responder a las preguntas a investigar con lo cual se permite confirmar si es o no cierto que el producto final tendrá mayores posibilidades de ser válido.

Siguiendo la perspectiva del último autor citado, el diseño no experimental transaccional se lleva a cabo sin la manipulación de las variables de manera intencional por parte de los investigadores, es decir, se observa el fenómeno tal como se desenvuelve en su entorno y los datos son recolectados en un momento único, además su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

Basado en esto, se afirma que el presente estudio es de tipo no experimental, porque no existe manipulación de la variable objeto de estudio, sino por el contrario, se observarán los hechos tal como se ocurren en la realidad; es decir, consta de una observación y se analizará el contrato psicológico al personal en particular, el investigador enfocará su atención en la relación laboral respecto a las obligaciones mutuas, necesidades y expectativas para proponer estrategias de dirección administrativa.

En el mismo orden de ideas, se hace referencia al diseño de campo, por cuanto los resultados obtenidos tras recolectar y procesar los datos están directamente vinculados a la realidad y la llevará a cabo el investigador sin

intermediarios. Según Sabino (2002), las investigaciones de campo se basan en informaciones obtenidas directamente de la realidad investigada.

De este modo se aplica un instrumento a un grupo de supervisores de las Fuerzas Armadas que conducen un contingente militar en operaciones de paz, caso Chipre, con el fin de relevar información de interés sobre el nivel de expectativas actuales-potenciales y el contrato psicológico, pudiendo dar cumplimiento al primer objetivo de la investigación. Se consultarán también a los supervisados (miembros de operaciones de paz), en un segundo instrumento, para identificar la influencia de variables institucionales, individuales, emociones que relatan estos miembros calificados al momento de desplegarse y así tener ambas posiciones de dicha relación laboral.

3.3 POBLACION:

Para Hurtado (2010) se describe como población el total de todos los elementos que comparten algún conjunto de características comunes y comprenden el universo del propósito del problema de investigación. En contraste, Chávez (2003), opina que se trata de un universo general de aquellos elementos estudiados.

Sobre las ideas expuestas Tamayo (2004) acotan que es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades poseen una característica común, lo cual se estudia y da origen a los datos de la investigación". En síntesis, se deduce que la población representa el universo de la investigación a partir del cual se pueden generalizar los resultados; en ella se caracteriza una serie de elementos distintivos permitiendo diferenciarlos y agruparlos en estratos similares.

Es importante definir la población en estudio, es decir, a quien se va a estudiar en este trabajo, si la población en estudio es pequeña deben estudiarse todos sus miembros; pero si es grande es conveniente escoger una muestra representativa. En esta investigación, la población está representada por los supervisores y los miembros activos del contingente militar argentino que participaron en la misión de paz, caso Chipre del año 2018. Dicha población quedó integrada de la manera que se presentará en el siguiente apartado, a saber:

Tabla 5: Supervisores adscritos a la Misión Chipre 2018 - 2019

Cantidad	Área de trabajo
1	Jefe de Operaciones
2	Jefe de Personal
3	Jefe de compañía Campo Roca
4	Team Leader Observadores Norte
5	Team Leader Observadores Sur
6	Jefe de Logística
7	Jefe de Molos
8	Team Leader
9	Team Leader
10	Jefe de Compañía Campo San Martín
11	Jefe de capacitación
12	Team Leader

13	Jefe de Patrulla
14	Jefe de Patrulla
15	Jefe de Patrulla
16	Jefe de Patrulla
17	Jefe de Patrulla
18	Jefe de Patrulla
19	Jefe de Patrulla
20	Jefe de Patrulla
21	Jefe de Patrulla
22	Team Leader
23	Jefe de Patrulla
Total	23 supervisores

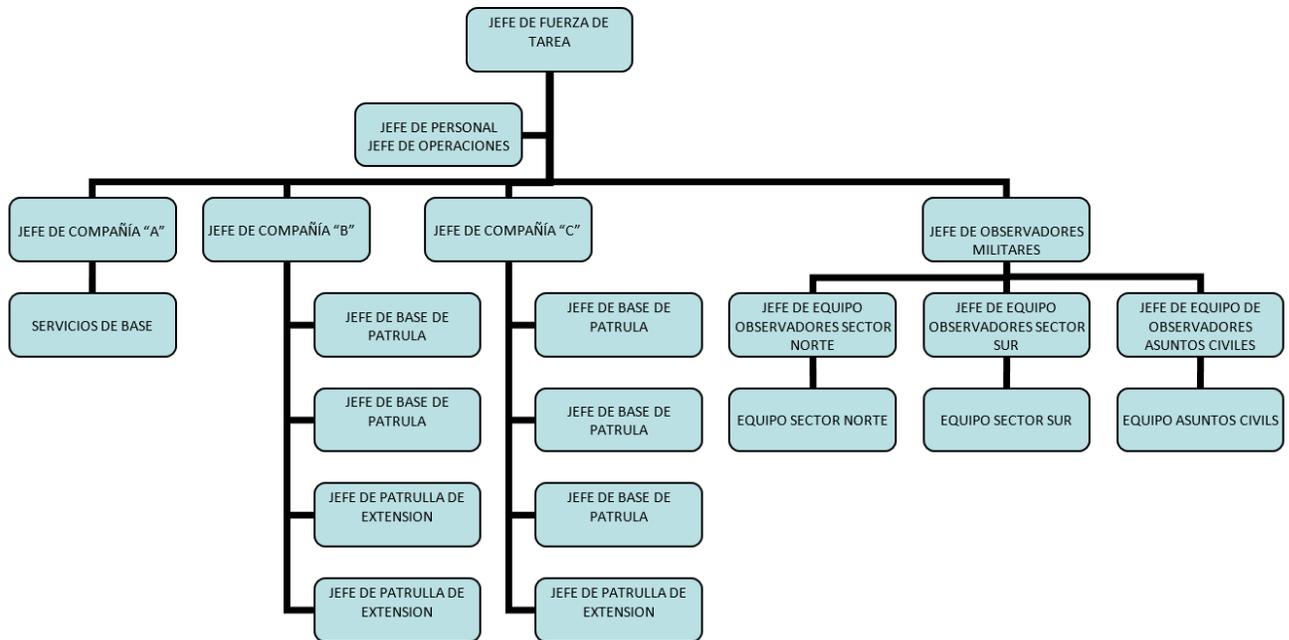
Fuente: Elaboración propia (2021)

Es necesario enfatizar que de este cuadro se tomaron en cuenta la opinión de seis (6) supervisores quienes recibieron el instrumento dirigido a ellos y cumplieron con la disponibilidad de asumir la entrevista. También es necesario señalar que el cuadro anterior identifica las distintas áreas de trabajo que se supervisan en un despliegue.

A juicio del investigador, es necesario identificar qué lugar ocupan en la misión, por lo que una representación visual transmitirá el mensaje de forma más eficiente. La plantilla de organigrama jerárquico que se presenta a continuación muestra las áreas de supervisión en una misión, empezando con

el jefe de Fuerza de Tarea y, en la parte de abajo, las divisiones divididas por grupos.

Cuadro 1: Organigrama de la Fuerza de Tarea (supervisores)



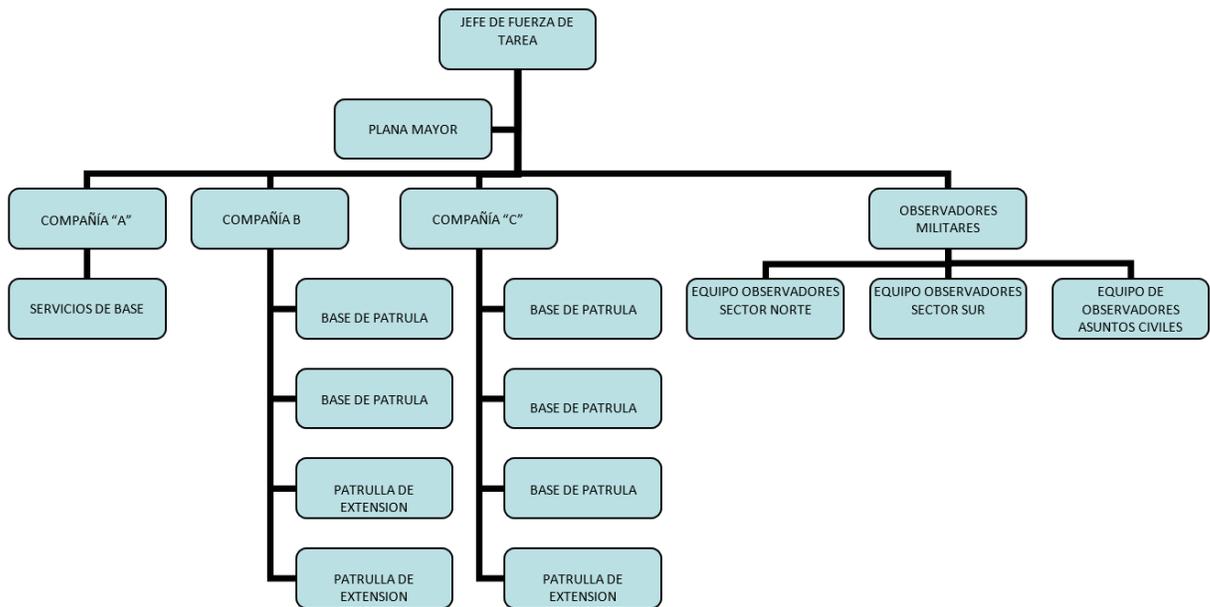
Fuente: Elaboración propia (2021)

La selección del personal se realizó después de validar información institucional, respetando su nivel de confidencialidad y verificando el personal disponible que participó en la misión desplegada en 2018-2019. Se tomaron en cuenta dos objetos de estudio: los supervisores y los supervisados.

Los supervisados que integraron la población se presentan en el próximo cuadro (Nro. 3). Se seleccionaron seis (6) miembros en total, adscritos a diferentes áreas asociadas al sector operativo, excluyéndose de las entrevistas al personal que por alguna causa no haya participado de un

periodo de selección e instrucción a la misión de paz. En otros términos, quedaron seleccionados tres miembros de patrulla de las compañías (San Martín y Roca) y tres miembros del equipo de observadores, que además integran diferentes Fuerzas Armadas Argentinas.

Cuadro 2: Organigrama de la Fuerza de Tarea (supervisados)



Fuente: Elaboración propia (2021)

Es oportuno informar que por tratarse de un contrato psicológico donde interactúan dos o más partes en la relación laboral, se considera pertinente incluir ambas posiciones (supervisores y supervisados); por ende, se diseñaron y se aplicaron dos (2) instrumentos con ítems delineados para cada tipo de público. Adicionalmente se consideró pertinente presentar la prueba piloto de cada modelo a expertos, a fin de gozar de su revisión, aprobación y /o modificación.

Un cuestionario piloto es una serie de preguntas que se aplica a una muestra. Sirve para probar la validez y confiabilidad del instrumento formulado. A juicio del investigador, es conveniente su aplicación para la comprobación y ajustes de ser necesarios.

Se excluyeron de esta investigación al personal de servicio base por encontrarse fuera de las actividades operativas y del patrullaje diario. Al mismo tiempo se omitió al personal que, por alguna circunstancia, no haya participado en el periodo de selección o instrucción.

En este sentido, la investigación se centró en el personal con experiencia previa, preferiblemente con despliegue individual de un año. Al mismo tiempo se seleccionó personal de diferentes compañías (campo San Martín y Roca) y patrullas desplegadas en ambos campos del contingente.

En resumen, según lo anteriormente explicado, la población de supervisores quedó conformada por seis (6) líderes de diferentes áreas; un jefe de compañía, tres jefes de patrulla y dos jefes de equipo de observadores militares que además integran diferentes Fuerzas Armadas Argentinas. A la vez, la población de supervisados quedó integrada por seis (6) miembros del contingente argentino.

Continuando la temática de la población, según Ruiz (2008) se pueden distinguir poblaciones finitas e infinitas. Una población puede tener un número infinito de elementos y se conoce como población infinita, mientras aquella que tiene un número determinado de elementos sin importar lo grande de esta se considera población finita.

Debido a que en este caso la población es finita y totalmente accesible al investigador, el diseño muestral es de tipo censo, por cuanto según Tamayo

(2005), “el censo poblacional será aquel constituido por todos los elementos de una población y/o una especificación de las distribuciones de sus características basadas en la información obtenida para cada uno de los elementos”. Así mismo, Malhotra (2004) definen censo como “la enumeración completa de los elementos de una población objeto de estudio”, por lo anterior, para esta investigación, el censo permite evaluar todas las unidades de análisis del objeto de estudio.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Los instrumentos de investigación son considerados como los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables, así lo describe Chávez (2003) quien ha sido autor de consulta en este capítulo. En el presente trabajo, la técnica de recolección de datos utilizada fue observacional mediante encuesta.

El significado del término observacional está asociado a las primeras fases de obtención de datos en investigación cualitativa e interpretativa asentados en supuestos fenomenológicos; y al hacer referencia a la encuesta, según Sierra (2003), refiere entender por esta, la interrogación de los hechos estudiados a los sujetos o protagonistas, pudiendo tener lugar mediante un cuestionario, entrevista o escala de actitud, herramientas que son de uso más frecuente en esta técnica de recolección. Para efectos de esta investigación se seleccionó la entrevista como instrumento de recolección de datos.

Al respecto, la entrevista es la unidad de registro de investigación que consigna datos obtenidos de una persona a quien se le interroga oralmente acerca de un problema (Elizondo, 2002). De acuerdo a la información estimada a recabar, se diseñó una entrevista dirigida, la cual es conducida por el

investigador quien selecciona previamente los temas de su interés y hacia ellos dirige la conversación.

A través de la entrevista semiestructurada, la cual se dirigió a dos niveles de roles del personal adscrito de las misiones (supervisores y supervisados), se aportará la información necesaria para analizar el contrato psicológico de misiones. Para tal efecto, los instrumentos integran 20 ítems el de supervisor y 17 ítems el de supervisados.

A continuación, brevemente, se relatan las experiencias más relevantes obtenidas durante la aplicación del instrumento de recolección de datos, a saber:

Por motivos de la pandemia, algunas entrevistas se realizaron a través de la plataforma virtual Zoom. Los instrumentos se aplicaron durante el último trimestre del 2020, meses durante los cuales se había extendido en Argentina la fase de distanciamiento social por el Covid 19, momento que coincidió con el sondeo a los encuestados, en base a ello se decidió emplear esta herramienta de videotelefonía.

Para otras entrevistas se hizo uso de la llamada. En aras de vincular con el contexto, se menciona que una entrevista fue realizada a un miembro del contingente quien se encontraba desde hace varios meses en la ciudad de Formosa, donde la señal de internet no permitía tener una conversación fluida por vídeo llamada.

Tres (3) de las entrevistas realizadas se formularon presencialmente en la Ciudad de Buenos Aires, utilizando una aplicación del celular para la grabación de respuestas y apuntes en un cuaderno. Igualmente, tres (3) instrumentos fueron aplicados a través de Zoom; estas permitían grabación

automática, siempre se solicitaba autorización previa al receptor para la grabación y posterior transcripción de su diálogo con la finalidad de facilitar el análisis de los datos.

Antes de comenzar las preguntas, se informaba a todos los entrevistados el objetivo del instrumento, mencionando fundamentalmente la particularidad de ser sujetos anónimos, aclarando que el tratamiento de los datos obtenidos es estrictamente confidencial sólo para efectos de este trabajo de investigación. La importancia de esta mención es poder recibir información sincera y personal en cada uno de los ítems.

Finalizadas todas las entrevistas se procedió a transcribir las grabaciones agrupadas, por un lado, se transcribieron las respuestas suministradas por los supervisores y luego las del segundo grupo (miembros supervisados). Se mantuvo la separación de preguntas y respuestas que además se encontraban divididas, de acuerdo a los objetivos de este trabajo de investigación. Ver instrumentos en anexos.

3.5 VALIDACIÓN DE LOS EXPERTOS:

El instrumento fue validado por siete (7) expertos en el área (Ver Cuadro 10), quienes aportaron sus juicios y observaciones en cuanto al contenido y la presentación del tema en estudio desde la perspectiva metodológica, a quienes se les suministró un formulario de validación, solicitando que expresen su opinión con respecto a cada ítem y verifiquen los siguientes puntos: indicadores, dimensiones, variables de estudio, así como objetivos generales y específicos. Dichos juicios, fueron considerados para el diseño del instrumento con la adaptación definitiva.

Para la validación se buscó que los expertos abarcaran diferentes áreas de aprendizaje relacionadas con la tesis y que la validación contemplara puntos de vista con diferentes perspectivas; expertos con grados académicos superiores, profesores de las áreas: psicología, sociología, educación, recursos humanos y del campo militar de la Armada Argentina, del Ejército Argentino y que además cuenten con experiencias en misiones de paz.

De la validación de los expertos se recibió la valoración profesional y la recomendación de realizar las entrevistas de forma anónima por cuestiones éticas y para la obtención sincera de respuestas.

Ahora bien, con respecto a las modificaciones del instrumento se recomendaron:

- a) Mencionar las diferentes composiciones del contingente militar en Chipre, que se encuentra representado por la Fuerza de Tareas Argentina (FTA), la Unidad Aérea Argentina (UNFLIGHT), la Reserva Militar (MFR) y los despliegues individuales (observadores militares y puestos en el cuartel general de Naciones Unidas).
- b) Se solicitó cambiar el número de contingente por número de Fuerza de Tarea por una cuestión de precisión de datos.
- c) En adición a lo anterior, también se puntualizó separar datos informativos como, por ejemplo, indicar el mayor título académico y la jerarquía militar, puesto que ambas características son diferentes.

Continuando con las observaciones, se registró que, en lugar de mencionar el término, “expectativas laborales” se escriba “expectativas

profesionales” teniendo en cuenta que en el vocabulario del ámbito militar no se conversa sobre aspectos laborales sino sobre la profesión.

Esa sugerencia mencionada anteriormente, es un cambio puntual que se asumió inmediatamente en los instrumentos. Ese ítem recibió varias observaciones, coincidiendo la mayoría de los expertos que en el caso de la Armada Argentina existen expectativas previas, donde cada uno asienta su voluntad sin saber si va a ser desplegado o no.

También se sustituyó el término contrato psicológico por recomendación de los expertos, puesto que muchos de los encuestados pueden desconocer la amplitud este concepto; se recomendó utilizar una expresión más comprensible para la mayoría de los encuestados como, por ejemplo: relaciones de trabajo. Por último, se cambió la palabra castigo por corregir, sancionar disciplinariamente, las sanciones son una herramienta establecida por ley para el personal militar.

Cuadro 3: Identificación de expertos

EXPERTO	TITULO ACADEMICO	LUGAR DE TRABAJO	OBSERVACIONES
Gabriela Renault	Doctora en Psicología. Doctora en Educación	Universidad del Salvador - Decana de la Facultad de Psicología y Psicopedagogía	Las entrevistas deben ser anónimas y es recomendable utilizar algún programa de análisis de datos
Luis María González Day	Doctor en Sociología.	Universidad Católica Argentina –	Consideraciones adicionales (Sautu, 2010:34):

	<p>Magister en Estrategias Marítimas.</p> <p>Magister en Comunicación en las Organizaciones.</p> <p>Magister en Defensa y Seguridad Internacional.</p>	<p>Maimónides – UBA económicas.</p> <p>Almirante retirado (Armada Argentina)</p>	<p>- Metodológicas: el proceso será altamente reflexivo y flexible.</p> <p>- Ontológicas: la realidad abordada se analizará con los mismos individuos que le dan significado al fenómeno social.</p> <p>- Epistemología: el investigador deberá evitar la mutua influencia al recibir las vivencias de los entrevistados.</p> <p>- Axiológicas: el investigador deberá asumir y reflexionar acerca de que sus valores y preconcepciones forman parte del proceso natural de conocimiento.</p>
Norma Catalina Martínez de Pérez	<p>Master en Comportamiento Organizacional.</p> <p>Master en Estudios Latinoamericanos.</p>	<p>Universidad Nacional de Río Cuarto (Jubilada)</p>	<p>Cuando se realice la prueba piloto pueden surgir algunos ajustes, pero a primera vista están correctos.</p>
María Eugenia Córdova	<p>Posgrado en Dirección de RRHH.</p>	<p>Laboratorio Pablo Cassará – Gerente de Recursos Humanos</p>	<p>El instrumento propuesto cumple con los criterios que debe cumplir toda herramienta de relevamiento y mide lo que propone medir.</p>
Carlos Waldemar Aquino	<p>Licenciado en Administración de Recursos Navales</p>	<p>Armada Argentina</p>	<p>Las preguntas abarcan las áreas más relevantes para analizar la situación</p>

	– Oficial Armada Argentina.		profesional de los militares en las misiones de paz.
Luciano Emanuel González	Licenciado en Psicología.	Armada Argentina – Jefe Gabinete Psicológico	El instrumento cumple con los requisitos a abordar, se recomienda que las entrevistas sean anónimas.
Marcelo Cardozo	Licenciado en Administración.	Ejército Argentino	El instrumento se ajusta a los objetivos planteados y a la obtención de los datos a medir.

Fuente: Elaboración propia (2021).

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

Antes de introducir al contenido de las entrevistas, debe informarse que para valorar el perfil profesional de los encuestados (parte inicial del instrumento), se utilizó un cuestionario “ad hoc”, el cuál contempló interrogantes como: años de antigüedad en las FFAA, nivel de instrucción, años de experiencia en misiones de paz y año en que desea retirarse.

Se formularon seis (6) interrogantes en la parte inicial de ambos instrumentos. Al momento de la prueba piloto, fueron contemplados los mismos ítems, sin embargo, algunos fueron modificados por dos (2) integrantes del panel de expertos quienes mencionaron la importancia de aclarar y complementar algunas premisas relacionadas con el nivel de jerarquía, por ejemplo, consultar años de experiencia en misiones de paz y también preguntar el mayor título alcanzado por el entrevistado.

En aras de explicar lo anterior, se presenta en el cuadro (nro. 6) las seis interrogantes y sus resultados, a saber:

Cuadro 4: Ítems iniciales de las entrevistas aplicadas a poblaciones de estudio.

Número de Fuerza de Tarea y área de trabajo durante el despliegue.	
Años de antigüedad en las FFAA.	
Años de experiencia en misiones de paz.	
Nivel de instrucción (mayor título).	
Jerarquía.	
Año en que desea retirarse.	

Fuente: Elaboración propia (2021).

En este cuadro, cada público de interés informaba su perfil profesional sin revelar datos personales, tal cual cómo se indicó desde el inicio de la entrevista. El investigador reafirma su compromiso de mantener confidencialidad en aras de obtener datos más oportunos, respetando a la vez el criterio de sus participantes. En los siguientes cuadros se sistematiza el registro suministrado por supervisores y supervisados.

Cuadro 5: Datos descriptivos de los ítems iniciales de la entrevista a supervisores

Ítem	Población 1					
	Supervisores					
	1	2	3	4	5	6
N° de Fuerza de Tarea	52/53	52/54	52	52/54	53/54	52/53
Áreas de trabajo durante el despliegue	Jefe de patrulla	Jefe de equipo	Jefe de patrulla	Jefe de equipo	Jefe de Área	Jefe de patrulla
Años de antigüedad en las FFAA	15 años	18 años	10 años	10 años	15 años	10 años
Años de experiencia en Misiones de Paz	2 Misiones	3 Misiones	1ra Misión	4 Misiones	4 Misiones	2 Misiones
Nivel de Instrucción (mayor título)	Licenciado Adm.	Licenciado Esp. inteligencia	Licenciado	Licenciado	Licenciado	Licenciado
Jerarquía / Rango alcanzado	Capitán Oficial	Capitán	Teniente de Corbeta	Capitán	Capitán	Teniente de Corbeta
Años en que desea retirarse	Baja	10 años	No he decidido	12 años	12 años	10 Años

Fuente: Elaboración propia (2021)

Cuadro 6: Datos descriptivos de los ítems iniciales de la entrevista a supervisados.

Ítem	Población 2					
	Supervisados					
	1	2	3	4	5	6
N° de Fuerza de tarea	52	52	52/53	52/52	51/52	52/52
Áreas de trabajo durante el despliegue	Delegado en base de Patrulla N° 8	Observador en base de Patrulla N° 8	Observador	Sector Asuntos Civiles	No especifica	Asuntos Civiles
Años de antigüedad en las FFAA	10 Años	10 Años	14 Años	14 Años	16 Años	15 Años
Años de experiencia en Misiones de Paz	1ra Misión	1ra Misión	1ra Misión	1ra Misión	7 Misiones	2 Misiones
Nivel de Instrucción (mayor título)	Técnico Enfermero	Licenciado	Licenciado	Técnico Universitario	Universitario	Universitario
Jerarquía / Rango Alcanzado	Cabo Segundo Enfermero	Cabo Segundo Enfermero	Capitán	Primer Teniente	Capitán	Capitán
Años en que desea retirarse	25 años	16 años	15 años o mas	Brigadier + 20 Años	25 años	18 años

Fuente: Elaboración propia (2021)

Continuando con la operacionalización de las variables se señala que la presente investigación fue trabajada en razón de su objetivo general: diseñar estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico del contingente militar argentino en contexto de operaciones de paz, caso Chipre 2018-2019; por ende, todo el análisis de resultados responde a las dimensiones e indicadores señalados en el propósito de estudio. A continuación, se describe brevemente cada dimensión:

La dimensión de conocimiento y creencias centradas en las misiones de paz contempló dos ítems, éstos abarcaron una serie de indicadores relacionados a las expectativas laborales al momento de participar en una operación de paz, asimismo se contemplaron los desafíos conversados al inicio del vínculo laboral.

El concepto de contrato psicológico como dimensión estuvo representando en tres ítems de los instrumentos, en los cuáles se consultaba al supervisor el grado de cumplimiento de las promesas que su trabajador recibió, en contraposición, al supervisado se le consultó cuáles fueron las promesas que formalizó al inicio de la relación laboral. También se interrogó sobre las circunstancias que pudieran propiciar un cambio de dinámica en las promesas y expectativas asumidas.

Con respecto a la dimensión de las características institucionales que afectaron al militar de operaciones de paz, la supervisión administrativa se evaluó mediante una escala de seis (6) ítems que recopilaron data importante como, por ejemplo: doctrina, programa, recursos, estructura interna y conexiones. Todos estos indicadores valoraron la eficiencia y/o falencias administrativas, métodos de comunicación y estrategias administrativas asumidas durante el despliegue.

Continuando con las dimensiones, la referida a las características personales se midió a través de los rasgos y la personalidad que un militar debe poseer para incorporarse en una operación de mantenimiento de paz adscrita y regida por las Naciones Unidas.

Las emociones del contingente militar son, al igual que la segunda dimensión, muy abarcativa puesto que contempla seis (6) ítems del instrumento donde se describieron los elementos más humanos y sensibles del personal que participó durante ese período y que, a la fecha de la investigación, rememoran en calidad de tristeza, ira, sorpresa y/o agrado.

Culminada las dimensiones, el siguiente paso es establecer el análisis y la discusión de resultados de forma sucesiva y consensuada tomando en cuenta todas las entrevistas realizadas para conocer el grado de cumplimiento de promesas o identificar los factores que aportaron mayor peso al estudio del contrato psicológico en la misión de Chipre, periodo 2018 - 2019.

A los efectos de detallar con mayor énfasis lo presentado anteriormente, se mencionan los componentes de cada variable mencionada en párrafos anteriores. Es de acotar que todas estas variables fueron tratadas con igualdad de proporción a todos los miembros quienes participaron en el despliegue, tanto a supervisores como a supervisados.

- **Expectativas laborales:**

En expectativas se habla sobre las creencias que se manejaron sobre esta operación de paz y la opinión que profesaron los militares sobre el poder, las relaciones con el medio, el desarrollo personal y el liderazgo. Se responde a las preguntas: ¿Qué expectativas laborales mencionó al momento de la designación para participar en una misión?, ¿cuáles fueron los desafíos

conversados entre las partes involucradas? y ¿cómo fue trabajada la relación de trabajo?

- **Contrato psicológico:**

Esta variable representa el eje informativo e investigativo. Con esta variable se intenta distinguir el contrato laboral vs. el contrato psicológico puesto que ambas son diferentes pero asociadas al mismo tiempo por las personas que participaron en la entrevista; también se quiso identificar el compendio de promesas, percepciones y obligaciones que se profesaron desde el inicio del despliegue o quizás desde el momento que se preparaban cuando fueron seleccionados.

Esta variable tiene el propósito de hacer lectura de los incentivos psicológicos ofrecidos por las FFAA, las contribuciones y todo aquello que fue realmente reconocido por la institución. Se entiende que cada persona desarrolla su propio contrato psicológico y con este aparatado no se trata de emparejar las expectativas, sólo se desea reconocerlas y plasmarlas en la presente investigación.

- **Variables institucionales:**

En esta parte se analiza los factores inherentes a la cultura organizativa, tomando en cuenta si la dirección administrativa tuvo fuerza o no. Se estudia a la supervisión, la doctrina y los programas con los cuáles se contaron para la delegación de tareas.

Desde el inicio de la tesis se planteó la temática del contrato psicológico como tópico de interés, el cuál ha sido asumido con gran énfasis por parte de varias áreas, sin embargo, al examinar las directrices impartidas desde una

dirección administrativa militar cobra dinamismo por tratarse de funciones acuñadas a la administración privada.

Parte de los ítems formulados en esta variable se consultan sobre actividades de supervisión, las dificultades o deficiencias en las tareas y las estrategias de reconocimiento laboral a los empleados. Cómo perciben los empleados las obligaciones y cómo la institución mantuvo con ellos su compromiso.

- **Variables individuales:**

Se formularon ítems relacionados con las características personales atribuidas al militar en operaciones paz, es decir, la valoración que cada miembro otorga e internaliza sobre la edad, la antigüedad y el compromiso organizacional esperado.

En este sentido, se han redactado preguntas de lo que para ellos es valor en la personalidad de un compañero; así como también en relación a los motivos individuales de porqué los militares consideran optar por un puesto en operaciones de mantenimiento de la paz.

- **Emociones:**

Por último, se incorporaron más de cinco (5) ítems valorativos sobre las actitudes del contingente y las emociones más representativas a lo largo del desafío.

Se pretende reconocer con especial atención la opinión y el recuerdo descriptivo sobre indicadores de felicidad, sorpresa, ira, satisfacción y miedo

antes las situaciones vividas en el periodo 2018 – 2019 y que a la fecha de aplicación del instrumento (2021) fueron representativas para ser informadas en calidad de anonimato. Con esta variable se desea develar una aproximación de sentimientos e incongruencias percibidas por parte de los militares, quienes informaron que en caso de ser develada su fuente pudiera entorpecer las relaciones armoniosas establecidas en el viaje.

En el capítulo siguiente se presentarán los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los sujetos que conformaron la población de estudio. Se describen los ítems desarrollados en los instrumentos diseñados para abordar tanto a supervisores como a supervisados que participaron en la operación de mantenimiento de la paz, caso Chipre en el período 2018 – 2019.

Posteriormente, los resultados se discuten y se confrontan con las bases teóricas de la investigación, para ello se tomarán en consideración los indicadores más relevantes de cada ítem para proponer estrategias de supervisión administrativa que contribuirán al fortalecimiento de las relaciones laborales de los miembros que participarán en futuras misiones de paz.

4.1 RESULTADOS:

Una aproximación inicial y general permitiría afirmar que existe una correlación positiva entre las variables asociadas al contrato psicológico y la supervisión administrativa. Es importante enfatizar que este tipo de investigación se centró en abarcar respecto del contrato psicológico: si es conocido o no por los miembros desplegados en Chipre, si el seriado de expectativas no escritas operaron mientras duró el despliegue, si los supervisores manejaban este término; globalmente puede afirmarse que se hallaron diferencias de criterios sobre esta modalidad organizativa acuñada por Schein, padre de la teoría.

Los miembros de la misión que participaron en las entrevistas, bien sea en calidad de supervisado o supervisor, no manejaban información sobre esta teoría (contrato psicológico) cuando el investigador presentaba las pautas del instrumento, por esa razón se tomó en cuenta el aporte de los expertos en que cada ítem hablase de relación laboral y de compromiso laboral para hacer alusión al contrato psicológico y poder contextualizar al participante. Otra realidad que es propicio aseverar es que esta variable pudiera estar más acuñada en el vocabulario del empleado de empresas privadas que en el dialecto militar.

Para dar respuesta a esta última hipótesis del investigador se investiga a Puchol y Martínez (2010) quien afirma que cada empresa o institución tiene objetivos generales que son los mismos en todas las organizaciones: sean estas grandes o pequeñas, públicas o privadas, con o sin propósito de lucro, por lo que es irrelevante señalar que existen diferencias en la definición de la variable en el ámbito empresarial, militar o de cualquier ente, por ende, se rechaza la hipótesis que el contrato psicológico sea más pertinente a un tipo de organización que a otra.

Es posible que sí se encuentren diferencias conceptuales entre la trilogía: contrato psicológico, compromiso organizacional y la relación laboral, los últimos términos fueron citados en los primeros ítems de la entrevista por la recomendación de los expertos metodológicos. A los efectos, se puede aclarar que el cumplimiento asertivo de un contrato psicológico afecta de forma positiva tanto al compromiso organizacional como en la relación de trabajo, por esta razón se confirma que estas dos últimas variables (compromiso y relación) son claves para esclarecer si se halló o no un contrato psicológico en la misión de Chipre.

En correspondencia a lo anterior, Schein (1980, pág. 22) define los contratos psicológicos como “un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y otros miembros de esa misma organización”. La organización y sus miembros tienen no sólo expectativas explícitas sino también implícitas sobre lo que deben dar y obtener de la otra parte en la relación laboral.

Con este apartado de Schein (1980) citado por Tena (2002) se desea conceptualizar al contrato psicológico como un seriado de expectativas implícitas, mutuas, recíprocas que se dan en una relación laboral; por lo tanto, contrato y relación laboral no son términos con igualdad de criterios, se atribuye que la primera influye sobre la segunda. Adicionalmente, se argumenta que al existir incongruencia en situaciones laborales se generan conflictos: éstos existen en toda organización, son frecuentes e inherentes en toda relación laboral por lo cual deben ser dirigidos, supervisados adecuadamente para ser productivos y no conflictivos.

4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS:

Para llevar a cabo el análisis cualitativo de las respuestas obtenidas de las variables y los ítems mencionados en el capítulo anterior se ha seleccionado una metodología que separa la opinión tanto de los supervisores como la de los supervisados en razón a que ambos roles son diferentes y sus posiciones difieren en cuanto a percepción y criterio. Se recuerda que esta tesis posee dos (2) instrumentos con preguntas similares en su estructura, pero codificadas según los roles de participación.

A continuación, se presentará cada ítem respondido por cada población (supervisor y supervisado). Es importante recordar que existen preguntas que

sólo aplican para algunos de los roles, situación que se puntualiza para ayudar a la comprensión. Por medio de esta forma se registra un análisis de respuestas comparativo y se contribuye a la unificación del estudio y fijar un resultado investigativo.

4.2.1 Expectativas laborales:

- Supervisores:

Los supervisores que lideraron Fuerzas de Tareas en la operación de mantenimiento de la paz en Chipre 2018 – 2019, señalaron como principales expectativas laborales asumir el papel de personal de las Naciones Unidas y obtener aprendizajes significativos sobre este importante desafío ante las Naciones Unidas. El grupo de líderes encuestados coincidieron en afirmar que, durante ese periodo de transición, desde la capacitación, resultó para ellos estimulante concebir un seriado de creencias hacia un entorno y un equipo.

Se mencionaron varias expectativas comunes desde la perspectiva del supervisor hacia su personal como: el trabajo en equipo, el aprendizaje y la contribución a una misión de paz; desde el punto de vista personal mantener el rol supervisorio y altas jerarquías.

Entendiendo que las expectativas laborales son catalogadas como aspiraciones o la visión que se fundamenta en algo o en alguien, se resalta que este grupo de personas manejan este concepto claramente, se revelan criterios unificados que se traducen en el trabajo colaborativo y cumplimiento de designaciones.

De acuerdo con el autor Alcover (2002), en la medida que se compaginen las expectativas del individuo con relación a lo que la organización

le puede dar, se producen cambios positivos o contraproducentes. Con esta aseveración se precisa que el nivel de expectativas laborales, desde el supervisor hacia la misión es alta, basada en una comunicación fluida y el mantenimiento claro de roles, haciendo mención a la jerarquía militar lo cual, en este tipo de organizaciones, es muy imperativo.

Se plantea en el análisis del presente ítem que se necesita una visión mucho más realista de los contratos psicológicos debido a la cambiante dinámica y relaciones laborales que se suscitan en un despliegue; se hizo énfasis en cumplimiento de roles, lo cual parece ser la premisa única de información.

- Supervisados:

Por parte de los supervisados se documentaron múltiples expectativas. Durante la entrevista se mencionaron una serie de aspectos que resultan de gran interés indicar como: trabajar en una organización no militar, mejorar el inglés, sumar experiencias personales, viajar por el mundo, abrir la “cabeza” a contextos de las Naciones Unidas; otras expectativas como aprender sobre las misiones de paz y ganar dinero, salir de Argentina.

Ciertamente, estos conjuntos de expectativas están sujetas a la influencia de factores situacionales muy propios de cada individuo, vistos desde su modo de vida y experiencia personal, por lo que se interpreta que el término expectativas apela a elementos subjetivos. A nivel laboral la retribución económica esperada fue el factor integrador de todas las opiniones; una de las aportaciones recibidas en calidad anónima fue: “siempre quise ir a una misión para interactuar con otras personas, muchos van por la plata y para conocer otros países y viajar, quería aprender sobre la misión”.

Se añade al idioma como uno de los puntos coincidentes entre todas las creencias señaladas por el personal de cascos azules, tanto a nivel supervisorio como subordinado; en el resto de los puntos citados si hubo total disparidad de criterios. La perspectiva de los supervisados era volver con experiencia y dinero mientras que el personal supervisor identificó una visión más integral de trabajo y comunicación. Se percibe que la aportación de los supervisores no fue verbo ni complicidad a una institución, fueron respuestas donde se reconoce al individuo como un ser profesional que asume jerarquía y un compromiso laboral desde el inicio de su formación, mientras que en las respuestas de los supervisados se percibe más individualismo en sus aportaciones.

Sobre la base de dicho en el párrafo anterior, se cita a Rousseau (1995, pág.10) quien argumenta que cuando se habla de creencias y conocimientos al inicio de una relación laboral “es lo que la persona cree que ha acordado y no lo que intenta hacer, lo que constituye el contrato por lo que la interpretación que se realice sobre las condiciones de una relación de trabajo no tiene por qué coincidir”.

Acá sucedió lo citado por el mencionado autor: no coincidieron las perspectivas de ambos roles y el contrato (de existir) se sesgaría por la interpretación particular de cada quien. En este punto de la investigación no se ha precisado la existencia de un contrato psicológico aún.

4.2.2 Ajuste de perspectivas:

- Aplica sólo para supervisados:

A los miembros de cascos azules adscritos al contingente de paz se les consulta si mantendrían las mismas pautas de su ajuste de perspectivas o

consideran que para su autorrealización personal y/o profesional sería necesario otro tipo de expectativas; en caso de renegociación o modificación explicar cuáles serían esos cambios y las razones por las cuáles lo solicitaría.

En este apartado se evalúa más la postura y el cúmulo de percepciones iniciales del empleado antes que las obligaciones implícitas que asumiría, entendiendo además que para llevarse a cabo un contrato psicológico la institución debe llegar a estas percepciones adaptando un sistema funcional. Argumenta Argyris (1960) que la incongruencia entre situaciones laborales y las necesidades asociadas a individuos dentro de las organizaciones llevan al fracaso psicológico de los trabajadores, por ende, nace la importancia de este ítem.

Uno de los interlocutores reveló que “buscaría mayor involucramiento con la organización y saber con tiempo que participaría en una misión para estudiar inglés”. Este participante, a diferencia de otros, entró por designación y no por concurso, lo cual infiere que su tiempo de preparación fue más reducido que el resto de los compañeros.

Acá no se trata de redefinir el contrato psicológico sino de permitir una autoevaluación sobre las creencias que cada parte tiene sobre lo que debió dar y recibir en intercambio de las contribuciones recíprocas. Otra de las opiniones recibidas fue: “Mantendría las mismas pautas, no creo que sean necesarios los cambios, las exigencias son bastante compatibles”.

De las dos opiniones ya citadas, ambas difieren en sus posturas, en una se sugieren ajustes de tiempos y en la otra se mantendría las mismas pautas. Una de las coincidencias en esta consulta referida por todos los miembros encuestados, fue el reajuste de expectativas en cuanto a la parte económica. El personal expresó tener aspiraciones que no fueron consolidadas, “me

hubiese gustado saber que no me cambiarían el puesto, que me pagaran a tiempo”, “no volvería de nuevo al mismo puesto, los recursos y la administración del personal estuvo mal gestionada, uno termina haciendo el trabajo, pero no lo termina haciendo cómodo”.

Según Argyris, Levinson y Schein (1994) citados por Alderfer (2011) una organización proporciona un contexto para la creación de un contrato psicológico, pero ella misma a cambio no puede tener un contrato psicológico con sus miembros. Las organizaciones no pueden percibir un contrato psicológico con los empleados y responder en conformidad.

Esta definición absuelve a la institución militar de complicidad y apadrinamiento de las perspectivas o expectativas no comunicadas por los miembros: en correspondencia a la teoría, la institución ofrece el contexto (viaje, desafíos, capacitación) y ciertamente la influencia de las expectativas de los participantes afectan, pero no son determinantes para darles total conformidad a sus peticiones verbalizadas.

4.2.3 Desafíos conversados:

- Aplica sólo para supervisores:

El siguiente ítem testea sobre los desafíos que se conversaron entre ambas partes al inicio del despliegue, tema de conversación iniciada por el supervisor, cuando se trató la relación con las personas, medio ambiente (aliados, habitantes, organismos).

Uno de los desafíos más recordados por los entrevistados fue aclarar con su equipo que trabajarían con distintas personas de diferentes fuerzas. Este punto alude a la jerarquía militar en razón de que toca delegar tareas y

órdenes a un grupo de personas de distintos rangos, fuerzas y culturas organizacionales; varios supervisores informaron que los miembros del ejército suelen tener una estructura jerárquica muy estricta basada en un sistema de escalafones de distintos rangos, por lo cual un gran número de militares asumieron cierto nivel de estrés cuando se desenvolvían en escenarios distintos al cotidiano y con supervisores no adscritos a su fuerza.

En el grupo de respuestas se encontró que para un supervisor se consideraba difícil encontrar el equilibrio de cumplir órdenes del jefe y a la vez asumir el requerimiento de las Naciones Unidas, en paralelo a los dictámenes de trabajo muy propios de cada fuerza. Se puede hablar de una cultura militar muy arraigada en valores duros, dentro de la cual cohabitan distintas fuerzas: ejército, aviación y marina; con órdenes muy particulares por no decir obstinadas.

Las características y el ámbito de aplicación de una orden en una misión de paz suelen ser diferentes a las de una organización civil, todas manejan culturas aprendidas donde se comparten símbolos, ideales específicos y en donde prima lo jerárquico, el control y modelos disciplinarios.

El idioma también representó un desafío para este grupo de líderes. Dar cumplimiento a todo lo exigido en tiempo y en forma, asumir que muchos miembros no dominaban el inglés o tenían inconvenientes para la comprensión de ciertos modos de vida y costumbres de Chipre fueron desafíos que no se conversaron en su totalidad pero que formaron parte de sus vivencias. Se habla entonces de la necesidad de un “amalgamiento” de los esfuerzos de los distintos integrantes del puesto especialmente en comunicación, en segundo lugar, adaptación al contexto y aceptación de las capacidades per se de los miembros con los que se contaban.

4.2.4 Relación de trabajo / comunicación sobre relación de trabajo:

- Supervisores:

Al supervisor se le consultó cómo se abordaron las relaciones de trabajo de manera verbal con el contingente. En esta fase, se extrajeron respuestas concluyentes y coincidentes: todo fue estrictamente verbal (horario, licencia, sistema de trabajo). En complemento a la premisa anterior se cita la opinión de un miembro: “se bajaban órdenes y nosotros teníamos que descifrar y llevar a la práctica”, así lo precisó uno de los entrevistados.

Otros supervisores explicaron que las relaciones verbales con su contingente se fueron armonizando a medida que el trabajo exhibía resultados del esfuerzo sinérgico. Como primera herramienta de cohesión grupal se solicitaba a todos los integrantes del despliegue que hicieran la licencia de conducir internacional, practicara el inglés y que se organizaban turnos de guardia; todas estas pautas, a juicio de este público, era el camino más adecuado en ese período para llevar adelante la misión.

Por lo tanto, en esta fase no existe confrontación de ideas en cuanto a los métodos seleccionados para abordar con el participante la relación laboral que determinaría el curso de actividades. Se resume esto en una práctica organizacional estándar en la media de respuestas obtenidas por los seis (6) supervisores entrevistados.

- Supervisados:

A los supervisados se les consultó cómo les comunicaron las relaciones de trabajo. Este grupo también coincidió con las opiniones recabadas de los supervisores con respecto al método verbal; esta primera premisa informativa

infiere que se emplearon mensajes que evocaron palabras, frases confirmadas, ideas de interés desde el inicio de la relación laboral.

Uno de los entrevistados precisó que durante la instrucción se comunicaron verbalmente temas como: el pago, las vacaciones y los roles, sin embargo, hubo muchas descoordinaciones “inicialmente pintaron un sistema fácil y pulido, pero prevaleció la improvisación y falta de seriedad, mucha falencia”. Otro afirmó: “Fui designado a un rol con asuntos civiles y al pisar la isla el JFTA (Jefe de la Fuerza de Tarea Argentina) me cambio el rol, íbamos a recibir una remuneración, pero tampoco fue así”.

En aras de entender lo anterior, la técnica de comunicación fue verbal indiscutiblemente, no se discute ese método. Lo que si prevalece es la discordancia en los mensajes emitidos, se suministraron ideas de interés que fueron modificadas en el tiempo y en el devenir del despliegue, los indagados reseñaron grandes diferencias entre las pautas originales y las acciones finales “La comunicación fue casi toda verbal, la dinámica de las clases no fue buena, fueron muy idealistas, hubo gran diferencia, no hubo cuestiones de responsabilidades”.

Es importante destacar que este ítem valora la forma cómo se comunicó la relación laboral y no el qué, en este sentido, existe uniformidad de criterios en ambos públicos (método verbal de comunicación). Sin embargo, la respuesta de este grupo de miembros se enfocó en desplegar críticas en la discrepancia entre la información que recibieron y el grado de cumplimiento, por lo que no puede pasarse por desapercibido estos indicadores, más aún porque los mensajes representan el núcleo la comunicación.

En lo que respecta al estudio del contrato psicológico, este ítem es clave y fuente de aporte de información. En la relación laboral de esta misión de paz

se intercambiaron ideas, hubo dominio de información y cadena de mensajes, se sentaron bases formales jerárquicas, por lo que puede afirmarse que se manejó un contrato verbal de comunicación propiamente dicho, en el que ambas partes acordaron aspectos y condiciones (horarios, responsabilidades, obligaciones). Daft (2013) asevera en sus teorías que esto tiene un papel importante en un proceso de formación de un contrato psicológico.

4.2.5 Promesas y grado de cumplimiento:

- Supervisores:

Cuando se habla de un contrato psicológico se enlistan una serie de promesas y percepciones por parte de las personas que intervienen en una relación laboral y con la intención que generen resultados futuros. Bajo este supuesto, los individuos forman una serie de creencias sobre términos y condiciones que van a definir su comportamiento en la relación de empleo, esta relación es entendida como un acuerdo.

Entre los acuerdos de los supervisores hacia su personal, se prometió apoyo mutuo tanto en lo personal como en lo profesional hacia los distintos integrantes, esas promesas dan juicio dos líderes que fueron cumplidas; otro entrevistado de postura más flexible intercambió que las promesas cambiaban a lo largo de la comisión o sufría modificación (sueldos, vacaciones, parte laboral) en razón de que la jefatura mayor a la cual ellos respondían también cambiaba, no estaba clara y variaba mucho.

Citando una de las opiniones se reseña: “lo que prometí creo que se cumplió, luego estaba algo planteado y todas las promesas desaparecían, fue un estrés tremendo para el líder; era difícil cumplir las promesas e incluso el líder dejaba de ser líder o supervisor”. Una postura aún más crítica se aportó

de forma anónima: “en el desarrollo de la misión no se cumplieron algunos aspectos, ya que las instrucciones fueron con muy escasos materiales, no fue suficiente para lograr el adecuado adiestramiento del personal antes del despliegue. Los pagos al personal argentino no fueron cumplidos en tiempo, tal como fueron explicados y prometidos en el pre-despliegue”.

De este lado supervisorio hay notables diferencias de criterios entre los supervisores en cuanto al cumplimiento se refiere, por tanto, se habla de promesas incumplidas; esto empieza a crear realidades distintas entre los grupos, quienes son dirigidos por un supervisor que cumple y quienes son liderados por los que no cumplen, es decir, quienes sinceraron su incumplimiento en algunas promesas. A continuación, se exponen las opiniones de los supervisados y de esta forma poder conocer el otro lado del escenario en la misión de Chipre periodo 2018 – 2019.

- Supervisados:

Absoluta mayoría en la postura con relación a este ítem: No fueron cumplidas las promesas en su totalidad; dos miembros manifestaron un 50/50 en este indicador, a citar una de las respuestas: “me defraudó por que terminamos haciendo actividades que no estaban previstas, no defraudaron del todo, pero tampoco satisfizo mis ideas iniciales al 100%”.

Entre las aportaciones recibidas en la entrevista, se intercambiaron coincidencias de promesas relacionadas a una buena remuneración y el fiel cumplimiento de roles designados y que durante el despliegue era totalmente distinto, “es triste porque uno cuenta con ese dinero y al final no lo termina teniendo por eso las promesas de pago no están bien cumplidas”.

En contraposición a lo afirmado por los supervisores, hay versiones distintas de un mismo escenario. Citando a Rousseau (1995) éste afirma que hay aspectos como la evolución de las condiciones de empleo y los cambios en las necesidades laborales que no se han tenido en cuenta a la hora de definir el contrato psicológico.

Por ende, las modificaciones si son consideradas partes esenciales de este proceso social conocido como contrato psicológico, lo que se debe revisar y redefinir son las relaciones de intercambio, las implicaciones de su cumplimiento y la relación laboral paulatina que se viene manteniendo desde la capacitación. Las expectativas previas y las expectativas reales tienen un rol importante en esta fase.

Se puntualiza entonces que un contrato psicológico se fundamenta básicamente en las promesas que se intercambian entre ambas partes, sin embargo, el cumplimiento también debe ser correspondido. En este caso de estudio, las creencias por parte de los supervisados fueron escuchadas, se verbalizaron, pero no fueron recíprocos en su cumplimiento.

4.2.6 Cambio de promesas:

- Aplica sólo para supervisores:

Los miembros de cascos azules que representaron la FFAA en la operación de paz en Chipre 2018 – 2019, en calidad de supervisores, señalaron que no era muy viable un cambio de dinámica en las promesas que asumían con su contingente porque dependían de otro nivel de decisión. Informó uno de los interlocutores: “si mañana me cambian el escenario yo tengo que modificar”.

Ante la presencia de una institución verticalista, las circunstancias varían y el contexto no se puede cambiar con facilidad, más aún cuando se trata de intercambios culturales. Uno de los miembros participantes de la misión agregó: “si se cambia algo en la misión, el conflicto se agrandaría”. No obstante, se reconoce que la aplicación de un buen método comunicacional de forma paulatina para que el conocimiento dé lugar a la cuota de confianza, puede ser una vía para fortalecer las relaciones en la misión.

En este ítem no se dio confrontación de opiniones ni puntos de vista, las informaciones proporcionadas por todos los miembros fueron similares en negar un cambio en la dinámica de conocimiento y registro de las creencias tácitas del empleado.

Un supervisor puntualizó que se puede ser más exigente para que el personal subalterno mantenga siempre las distancias jerárquicas en el trato cotidiano, al menos hasta el ejercicio de acreditación de la FTA (Fuerza de Tarea); la preparación previa al despliegue no se encuentra correctamente aplicada puesto que dichas instrucciones se encuentran desactualizadas.

4.2.7 Calidad de la supervisión administrativa:

- Aplica solo para supervisores:

Una de las primeras cuestiones que surgieron en respuesta a este ítem es la autocrítica. Se obtuvieron respuestas muy reflexivas por parte de los líderes encuestados: “la supervisión llegaba a punto de choque a pesar de la experiencia, no fue del todo buena, estuvo manoseada, los errores están arriba de nosotros, en la plana mayor”.

Una segunda opinión, igual de reflexiva que la anterior, es la de un supervisor de área quien manifestó la existencia de una dirección dual, “no quiere decir que el supervisor cumpla con la supervisión, es Naciones Unidas que dice que hacer”. En ambas aportaciones se demuestra no sólo una autoevaluación consensuada sino el transcurso de un tiempo ya transcurrido para afirmar este tipo de aseveraciones tan críticas y consensuadas.

Para la valoración de este ítem se toma en cuenta el aporte teórico de Puig Cruells (2011). quien en sus postulados de supervisión refiere que en la actualidad se tiende a organizar equipos de trabajos autónomos en los que la dirección delega actividades de supervisión administrativa de su propio trabajo. Cuando se presentan problemas u oportunidades de mejora, estos equipos de trabajo autónomos implantan las soluciones sin la total supervisión de la dirección, trabajan por objetivos, se podría decir que actúan como si fuesen micro compañías dentro de la organización.

Al respecto, se puede precisar que la calidad de una supervisión está en la delegación apremiante y oportuna de tareas. En este caso y teniendo en cuenta las respuestas, en la misión de Chipre se impartían instrucciones o guía de calificaciones para la realización de aspectos puntuales, sin embargo, no se cumplía estrictamente la autonomía y el consenso pleno que involucra el término calidad.

4.2.8 Delegación de tareas:

- Aplica sólo para supervisados:

Se infiere del análisis de respuestas, el convencimiento de los miembros del contingente respecto de la incapacidad de la dirección administrativa en la

distribución de las tareas asignadas al grupo, no especificándose si existió delegación o sólo prevaleció la ejecución de actividades implícitas a la fuerza.

La mayoría de los miembros entrevistados opinaron que como no hay nada escrito queda muy ligado al criterio de la conducción propia de cada líder y por esta razón pasan desprolijidades “diría que en parte se nos dio libertad de acción, pero otras veces se buscaba duplicar nuestras funciones con roles que no corresponden según las SOP (Standard Operation Procedures.)”.

Estas opiniones se pueden relacionar a la autocrítica que hicieron los supervisores al momento de evaluar la calidad de la supervisión, donde se analiza la influencia de fuerzas directivas y equipos de trabajos alternos, que influyen en todo este proceso unificado.

Se puede interpretar que existió dificultad para la delegación de tareas por parte de los supervisores por no contar con instrucciones previas ni planificación estratégica; como contraparte, si se contaba con un personal dispuesto, entrenado, capacitado para llevar la misión adelante.

Ningún miembro opinó que existieran problemas en la delegación de tareas, sólo reafirmaron dificultad en la manera y en el modo de suministrarlas, porque se basaban en el criterio del jefe de la Fuerza de Tarea.

4.2.9 Dificultades en la supervisión/ Dificultades en las tareas y funciones:

- Supervisores:

En el propósito de las misiones de paz, las Naciones Unidas y las Fuerzas Armadas argentinas profesan que todos los miembros de los cascos

azules provengan de grupos interdisciplinarios, capacitados y seleccionados por concursos previos o designados por personal especializado, esto habla de un equipo selecto por no decir, reducido de aspirantes; este aspecto simula cómo la supervisión participa desde el momento uno de la misión de paz. Desde los inicios de la selección del personal se presentan inconvenientes, dificultades primarias y recurrentes como por ejemplo la designación de los efectivos.

Otros inconvenientes o dificultades recurrentes son: la incorporación de militares no preparados, la falta de adecuación al sistema de trabajo, la ausencia de un buen líder y la presencia de caras sustitutas. Adicionalmente, desde la supervisión se ha hecho difícil la revisión de los perfiles, al respecto, uno de los dirigentes plantea: “Todo termina en lo mismo: cadena de mando y no querer adaptarse a la organización, desde arriba dicen vamos a hacer esto porque lo digo yo y hay que hacer las cosas que están escritas y ahí dice no me importa. Dependíamos de la personalidad de otros jefes”.

En el análisis de este ítem también se revela que sí hubo disposición de una supervisión eficiente, estos líderes intentaron atenuar los distintos desafíos y factores externos de movilización e intercambio cultural, sin embargo, con respecto a las tareas y a la relación laboral tuvieron más debilidades en su gestión.

Uno de los entrevistados afirmó: “desde mi apreciación no es posible supervisar de forma permanente, por lo que en este aspecto la única solución fue tratar de mantener una supervisión directa de situaciones y exigirles resultados de forma permanente”.

Otro punto a considerar, es que varios líderes se centraban sólo en dar órdenes recibidas por la plana mayor; aspecto que no integra en totalidad la

definición sustantiva de la supervisión que se centra es desplegar actividades, así como dar un seguimiento cercano, motivar, adiestrar y poseer técnicas de comunicación.

- Supervisado:

Bajo la perspectiva de los supervisados, parte de las dificultades expresadas por los entrevistados era recibir órdenes distintas la mayor parte del tiempo, no se unificaban criterios, se dificultaba cumplir efectivamente con el rol asignado, por citar un ejemplo, “la supervisión de las patrullas no pudo manejarse eficientemente en términos de tiempo y planificación lo que generaba conflictos en ese sector”.

La gran dificultad del idioma afectaba el enlace con otros sectores de la misión. El grupo de encuestados reseñaron que, al no contar con efectiva supervisión, las situaciones quedaban restringidas al procesamiento de información o al criterio del personal de guardia, el supervisor llegaba cuando se cometían errores, afirmó uno los participantes.

Adicionalmente, informaron dos (2) participantes que, por la naturaleza de la organización de las Naciones Unidas, lo anterior representa problemas funcionales que se corrigen rápidamente, la falta de manejo del idioma en puestos jerárquicos dificultaba a gran escala las tareas de enlaces por superposición o duplicidad de actividades.

En vinculación a la teoría, Rousseau y Parks (1993) aseveran que la incomprensión de una realidad es realizada por todos los individuos, porque cada uno actúa en función de su propia comprensión, experiencia, antecedentes, objetivos o necesidades. Por ello es necesario entender el contrato psicológico.

Por su parte, Tena (2002) coincide con el autor anterior, pero lo explica de otra forma: en cualquier contexto se derivan distintas interpretaciones de un mismo asunto en función de las partes que en él intervengan. Por eso, el contrato psicológico, al tratarse de un proceso social, genera distintas apelaciones. Tomando en cuenta la última premisa teórica, el conjunto de inconvenientes o desafíos expuestos por los grupos estudiados difirieron, cada uno asumió desde su perspectiva lo que le pareció más desafiante.

4.2.10 Evaluación del potencial laboral / Potencial laboral supervisado:

- Supervisores:

El conjunto de aspectos que valora un líder dentro de una supervisión habla del conocimiento y del proceso de dirección por el cual se orienta para encaminar los esfuerzos institucionales u organizacionales previstos. Cuando se hace referencia al término potencial laboral se evoca a las aptitudes, acciones, intereses personales, motivación, competencias demostradas por el grupo de personas vinculantes en una relación laboral.

Este ítem abarca las estrategias que empleaban los supervisores en la operación para valorar el potencial de los militares, como miembros de las Naciones Unidas en Chipre. Uno de los líderes argumentó en la entrevista: “fui analizando la personalidad y su capacidad de trabajo, como estrategia era el trabajo diario, reunión preliminar o por horario laboral, herramienta no, nos fuimos por lo práctico”.

Una segunda opinión extraída: “Naciones Unidas no te da herramienta, lo deja librado al contingente. Cada uno evalúa como cada fuerza le enseño,

depende de quién sea el jefe que evalúa, no hay un criterio, cada fuerza evalúa de forma diferente”.

En este orden de ideas, se consulta a Alles (2006) quien refiere que la existencia de una gestión por competencias es considerada como un medio eficaz para medir el potencial de un trabajador. La definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr objetivos con diferentes subsistemas.

Esta misma autora enfatiza que cuando a los empleados se le fijan objetivos, éstos son parte de una cascada de objetivos organizacionales y facilita la forma de acompañarlos o supervisarlos.

Uno de los encuestados planteó que su evaluación del potencial al personal se basaba siempre en el entusiasmo, la imaginación, la capacidad laboral que tenía cada uno, las ganas, el compromiso y la disponibilidad. El análisis permanente de la capacidad y predisposición para integrarse como un sólo grupo humano.

Dos supervisores en posición más crítica admitieron que la evaluación permanente del personal no era nativa en este tipo de organización, si desarrollaban cumplimientos de tareas administrativas, sin dejar de valorar la capacidad de resolución de problemas militares por medio del cumplimiento de roles.

- Supervisados:

En contraparte, también se plantean las opiniones de los miembros del contingente sobre su percepción de cómo fue valorado su trabajo y el potencial que demostraron durante el despliegue.

La mayoría de los empleados no comparten la filosofía que el anterior grupo de análisis reseñó. Dos (2) de los seis (6) miembros entrevistados precisaron que no hubo una evaluación de potencial, se toma la cita textual de una grabación: “considero que fue una forma de seguimiento más que una supervisión, se valoró la forma en la que trabajé en mayor cantidad que por los logros obtenidos”.

Nuevamente, en consulta a Alles (2006) la reconocida autora afirma que la evaluación de desempeño como herramienta es clave, pero la instrumentación y una serie de elementos del entorno son los verdaderos determinantes del éxito o fracaso de un sistema, dar feedback, decir al empleado cómo está haciendo las cosas será su mejor arma para una buena relación con su equipo.

En la validación de este ítem se encontraron opiniones discordantes entre todos, se apelaba más a la producción de resultados mientras que la evaluación del potencial de la persona se observaba muy por encima, era una seguidilla de actividades en ir cumpliendo el trabajo con los plazos estimados. Se emplearon los criterios de evaluación convencional de cada fuerza, en lugar de emplear herramientas destinadas al acompañamiento.

4.2.11 Métodos de comunicación:

- Supervisores:

Si una organización está lo suficientemente madura para poder decir claramente qué quiere hacer y qué espera de sus empleados tiene más posibilidades de alcanzar las estrategias que se plantean. Con esta

apreciación sustentada y compartida por la autora Alles (2006) se desea iniciar el debate sobre los métodos de comunicación empleados en el despliegue.

Empíricamente, la comunicación verbal oral fue el método comunicacional empleado por todos los supervisores, se informaban las novedades actuales o la última información recibida para cumplir las tareas y los objetivos diarios. “Todo era oral, si habré mandado 2 email en 14 meses es un montón”.

En opinión de la misma fuente: “la comunicación debe focalizarse en las áreas de mejora del contingente. No se manejaban planes de comunicación para el empleado, sólo se brindaba apertura de diálogos a través de algunas reuniones en el seno de la institución o en el campo de acción”.

Con esto se infiere que estas reuniones solían ser más informativas que comunicativas, sólo se impartían directivas. Uno de los supervisores señaló que a su grupo intentaba mandarles mensajes de WhatsApp, “no me parecía un medio de comunicación correcto, pero lo hacía”.

A través de las técnicas de comunicación pueden lograrse cambios y resultados en positivo tanto de los intereses de la dirección como la de los empleados. Por citar algunos de los métodos empleados:

- a) Verbales orales para la impartición de instrucciones y directivas.

- b) Método verbal escrito para regular la rutina general del personal del PB (Patrol Base, lugar donde vive el personal en la Buffer Zone) mediante la confección de Procedimientos Operativos Normales (PON), basados en las SOP (Standard Operating Procedure).

- c) En todas las comunicaciones referentes a solicitudes, informes y reportes, el método empleado fue el escrito digital por medio del empleo de mensajes de correo electrónico.

Finalmente, la principal herramienta de comunicación que permitió la apreciación continua de la situación de los integrantes de la misión a cargo fue la comunicación telefónica, específicamente por la aplicación “WhatsApp”.

Es oportuno mencionar que cuando se habla de un proceso de comunicación, en éste deben interactuar tanto el emisor como el receptor, si el que codifica el mensaje emite sin recibir la respuesta de su destinatario se habla de una actividad meramente informativa. La diferencia fundamental entre información y comunicación reside en la respuesta del interlocutor.

La verdadera comunicación se da cuando existe feedback y retroalimentación. En base a esta premisa, no se puede precisar en este contexto investigativo un despliegue efectivo de métodos comunicacionales debido a la inexistencia de respuestas y planes estructurados para las comunicaciones en la operación de mantenimiento de la paz, caso Chipre 2018 - 2019.

- Supervisados:

Según todas las respuestas suministradas en las entrevistas realizadas al personal de operaciones de paz, se puede afirmar que, si bien se reconoce que la comunicación verbal oral es importante a la hora de relacionarse, el dominio de otras técnicas pudo haber complementado el sistema, brindando más funcionalidad al proceso cívico-militar de Chipre.

La dinámica comunicacional de la operación de paz estuvo caracterizada por ser un proceso más informativo que comunicacional, se llevaron poco, por no decir nulo, registro escrito formal. Como crítica al supervisor, el efectivo indicó que quién estaba a cargo de las operaciones no supo valorar la eficiencia en las comunicaciones con el grupo.

La asertividad, la comunicación presencial en conjunto a un plan estructurado, entre otros métodos integradores, hubiese minimizado el cúmulo de inconvenientes con los supervisados. Relacionado a esto último, uno de los entrevistados señaló: “siempre nos comunicaban las cosas para hacer ese día y si había alguna novedad nos mandaban mensajes por WhatsApp”.

Con respecto a las reuniones presenciales con el personal, estas se hacían para emitir directivas puntualmente y terminaban en congregación o charla de combate en donde se daban opiniones particulares. Dentro de ese círculo de intercambio de ideas, hubo un mal manejo de la información, estaba el vicio del rumor, lo que incitaba a la deriva e improvisación por momentos.

4.2.12 Acciones de supervisión / Valoración de tareas:

- Supervisores:

Gracias a las actividades que desde una supervisión se delega, imparte y/o se comunica puede favorecer el propósito que se desea alcanzar. Las evidencias que se recogieron con este ítem representan una base informativa para la presente investigación puesto que evalúa la eficacia, la relevancia y la pertinencia de las tareas que se implementaron.

En respuesta a las acciones que los supervisores aplicaron para premiar, corregir, sancionar al contingente, se afirmó que éstos no contaban

con herramientas ni adoptaron mayores medidas para mejorar su proceso de dirección administrativa. “El elemento más útil y preciado del cual disponíamos era dar un día libre, la mayor experiencia podía ser conocer otros lugares, con respecto a las formas de sancionar las medidas disciplinarias ya conocidas”.

La ausencia de recursos para supervisar es asumida por todos los participantes de la entrevista y los acompaña la reflexión de no haber impulsado mayores cambios o iniciativas para promover mejores resultados; uno de los líderes expresó que los mayores premios que permitieron estimular al personal en función a su rendimiento fueron la postulación de un miembro con mejor rendimiento sostenido para la “Recommendation” de la Force Commander, otro de los premios estuvo orientado para aquellos que conformarían alguno de los equipos de representación del Sector 1 en el torneo de destrezas militares.

Con respecto a las sanciones, se implementaron poco. “Es más fácil cuando tienes un subalterno bajo tu cargo porque el mando lateral no existe.” “Cuando éramos de la misma fuerza, la solución fue: no te hagas problemas”.

En franco diálogo y observación con los participantes, el investigador de este trabajo se encuentra en condiciones de aseverar que la supervisión de Chipre del período 2018 - 2019 fue deficiente en gestión y evidentemente carente de recursos a causa de rutinas y modelos de fuerzas asumidos desde cada formación militar propia, que desestiman otros factores organizacionales; por esta razón se precisan cambios desde la dirección administrativa para fortalecer esta actividad enclenque que afecta significativamente la sinergia de una misión de paz.

Si esta variable (supervisión) ha fracasado en cuanto a sus postulados en el contexto de aplicación (Misión de paz caso Chipre), representa una de

las primeras razones por las cuáles se sustenta el presente tema. Aquello que se ha asumido como supervisión ha sido más una jefatura y se rechaza este concepto que no implica el acompañamiento y el seguimiento que debe ser permanente como ideal y como un objetivo administrativo.

- Supervisados:

Por parte de este grupo se acepta que no contaron con un programa de premio o incentivo laboral. No había sistema de recompensa para ellos ni un posible cambio latente de roles.

Si bien la supervisión debe cumplir funciones administrativas, las acciones que se desarrollaron en la misión presentaban una carencia absoluta de estímulos tanto administrativos como psicológicos; los participantes informaron que a modo de estímulo o premio no se otorgaba otra cosa que sólo un reconocimiento público.

Tanto la apreciación del supervisor como la del efectivo en este apartado mostró una misma cara de este escenario caracterizado por la ausencia de estrategias para formar, estimular y alinear las actividades con los ideales y perspectivas expuestas al inicio del análisis de los resultados.

En este caso los destinatarios de las actividades de supervisión (militares desplegados en Chipre) son afectados de forma directa o indirecta por los agentes del cambio o de liderazgo del grupo, de allí se desprende la importancia de este trabajo, a la vez se aborda el contrato psicológico como herramienta, lo que involucra no sólo el actuar sino las perspectivas asumidas desde la capacitación.

4.2.13 Registro de promesas:

- Supervisores:

Las personas que ejercieron la supervisión no llevaron ningún soporte ni programa para registrar las promesas planteadas al inicio de la relación laboral.

Mediante procesos de sistematización, un supervisor tiene la tarea y la responsabilidad de registrar no sólo problemas y quehaceres en un informe, sino también las perspectivas y las aptitudes, como una moderna herramienta de gestión interna que se aplica en la actualidad en muchas instituciones.

Revisando las opiniones, se expresa la ausencia de registros en el cuál figuren lo que se iba prometiéndolo “era solamente la palabra, dependía de cada uno quien lo retenía o comprobar si efectivamente se había cumplido”.

Senge (1990) citada León, Tejada y Yataco (2003) identifica las cinco aptitudes para una organización eficaz: el pensamiento sistémico, los modelos mentales, la construcción de una visión compartida, el aprendizaje en equipo, el dominio personal y el registro del contexto como propuesta viable, determina el quehacer supervisorio eficaz, aspecto que claramente acá no se vislumbra.

- Supervisados:

Los colaboradores de la misión aseguraron lo mismo que los supervisores: no hubo ningún programa y bajo ningún concepto existieron herramientas escritas que permitieran trabajar mejor.

Adicional a la nula existencia de un gestor de apuntes de promesas, también se habló de improvisación. Se crearon niveles de desconfianza hacia las prácticas administrativas, las decisiones y muchas veces en la concreción de acciones.

4.2.14 Gestión interna:

- Supervisores:

Cuando se hace mención de la gestión interna se asume como una estructura que abarca varios elementos internos de una organización y que a la vez brinda un sistema, es decir, un recurso activo que hay que gestionar.

En este ítem es errado pensar que se trata de una estructura cerrada, departamento, área, se trata de todas aquellas acciones que desde la dirección se gestaban para la armonía interna y el desarrollo de actividades.

En líneas generales, este grupo de líderes sustentaron que la doctrina al no ser propia, sino enmarcada por las Naciones Unidas, falló a gran escala. “Usábamos la doctrina del cuartel de Argentina en vez de la doctrina de la ONU, allá tuve que ponerme a traducir la doctrina para el personal, hay que modificar muchas cosas, también los premios se los lleva el ejército y los mejores cargos son de ellos hay que pensar más en la misión”.

En similar postura señala otro líder de área, que la gestión interna era caótica, al ser tres fuerzas distintas, con culturas diferentes cambia el funcionamiento, modifican el accionar. La conducción va pasando por distintos tipos de fuerzas. “cambiaría un montón de cosas en especial el cumplimiento de roles”.

Se afirma que para la función básica de una institución se deben centrar los esfuerzos en los agentes de un proceso productivo, de sus productos o servicios, así como de la convivencia que involucran objetivos comunes para todos los integrantes.

- Supervisados:

Indagando sobre los procesos y componentes asumidos por la dirección interna de la misión de Chipre, se mencionó con sensibilidad y estricta confidencialidad la ausencia de una calidad institucional en esta misión y un entorno a veces impropio. En aras de explicar mejor lo anterior los miembros suministraron las siguientes aportaciones:

“Yo creo que nunca plantearon expectativas, eso directamente lo manejaban los equipos en función a las directivas que se emitían del cuartel general”. “Faltó flexibilidad para adaptarse a nuevas estructuras. Quizás el personal de la plana mayor debería tener más rotaciones”.

En oposición a estas opiniones, se precisaron algunas sugerencias en pro de la mejora de la gestión interna como, por ejemplo, que el individuo sea dueño de su tiempo y buscar más profesionales que asimilen rápidamente las tareas y el cumplimiento que imponga la misión.

Las primeras opiniones identifican problemas fundamentales que forman parte de la gestión interna relacionada a los propósitos institucionales. Por su parte, la segunda crítica (rotaciones) se refiere a la tensión que hubo entre los miembros del contingente con sus supervisores, así como la insatisfacción en la forma de expresar las ordenes; ambos problemas son preponderantes y hay que atenderlos como parte de la agenda de dirección administrativa.

4.2.15 Valoración de la personalidad:

- Supervisores:

Las cualidades personales de un militar que aspira ser miembro de un contingente de paz también es un ítem representativo en el presente estudio. El aspecto humano, cordial y concienzudo de los integrantes de una relación laboral son factores valorados en un contrato psicológico.

Se consultó a los supervisores que significa para ellos la personalidad de un miembro entendiendo que las actitudes de las personas condicionan su forma de relacionarse, de trabajar, su dinámica de interacción y su desempeño laboral. Varios líderes coinciden con esta premisa al afirmar que la personalidad cambia drásticamente el desempeño, “los militares son manejables depende de quien lo conduzca. Una persona conflictiva proactiva en un puesto de conducción es un problema de todos, de ahí para abajo; las empresas civiles vienen haciendo hace años lo del perfil psicológico y según ese perfil dice a donde se lo puede explotar”.

También precisaron que un aspirante a miembro de una misión de paz debe tener calidad humana y debe ser filtrada con anterioridad. Como militar debería ser una persona acorde para el puesto, con una vasta experiencia, que no sea alguien que recién se inicie en la vida militar y que tenga un par de años de manejo de personal.

Durante la misión, los supervisores explicaron que la personalidad de los integrantes de un contingente tiene mucho valor. Con respecto a las cualidades más destacadas se pueden mencionar: tiene que ser extrovertido, que sepa comunicar, enérgico, proactivo, entusiasta y positivo. “No sé si es necesario tener experiencia porque todos tienen que ir por primera vez, lo más

importante es querer hacer, eso es lo fundamental. Tener nivel medio de inglés, que pueda comunicarse, armar una oración”.

Como conclusión de este ítem se puntualiza que la personalidad de todo aspirante debe ser analizada junto a su legajo y desempeño, debe ser el parámetro principal para la selección del mismo, puesto que la idoneidad se puede lograr en el muy corto plazo, con la instrucción adecuada en programa e intensidad, pero la personalidad signada por el carácter, el temperamento, su composición familiar, su situación personal y los objetivos que direccionan su accionar cotidiano fueron adquiridos a lo largo de un proceso de construcción personal en cada caso y no se logra cambiar en poco tiempo.

- Supervisados:

Es un hecho que la personalidad de un militar es reconocida y valorada por los supervisores que participaron en la misión de paz en Chipre 2018 – 2019, como se explicó en el apartado anterior. Ahora bien, al supervisado también se le ha consultado su apreciación sobre los rasgos personales, pero desde la perspectiva de cuáles serían las cualidades individuales que deberían poseer para optar por un puesto como observador de Naciones Unidas.

Dentro de los rasgos personales mencionados, se destacaron:

“Saber inglés, reunir pruebas físicas puesto que la misión es exigente. Ser una persona sensible, dispuesto a escuchar, que no deje de ser militar, que tenga suficiente sensibilidad para adaptarse, que no se deje llevar por impulsos personales y por motivaciones extras”.

También los entrevistados mencionaron valores como la honestidad, la confianza, la prudencia, el respeto, la educación y la integridad. La

capacitación y la predisposición son importantes. La imparcialidad es fundamental, cuando un empleado estima que no se le trata con equidad se sentirá molesto, desanimado y su capacidad de flexibilidad o adaptación a las estructuras, a las normas y formas de administración de personal se verían afectadas, por ende, la importancia de la valoración de la personalidad.

Dentro de las opiniones también se extrapolaron algunas asociadas al perfil profesional que de igual forma es inherente a la personalidad, por ejemplo: tener un buen criterio, dominio del idioma, la comunicación tiene que ser muy fluida, ser un hombre despierto, negociador, con alta capacidad para la elaboración de textos.

4.2.16 Compromiso institucional:

- Aplica sólo para supervisores:

El propósito de este ítem es valorar el compromiso organizacional, el grado de voluntad, el significado por el trabajo asumido desde la perspectiva del líder de área. A su vez busca identificar el efecto del compromiso como una de las variables institucionales influyentes en el contrato psicológico; resultó interesante conocer las distintas posturas de los líderes sobre el compromiso institucional, a saber:

“No hay mucho que evaluar allá, ya es tarde, el compromiso debe ser previo al despliegue a la misión. El compromiso institucional se evalúa desde el sacrificio, la energía, la proactividad, las fuerzas en las tareas, el tiempo de dedicación y la calidad de las tareas”.

“El militar es de la camiseta, llevar la bandera por arriba de todo, el militar es un fanático. El 90% del personal la hace con compromiso, pero insisto puede que este mal apuntado”.

“Yo creo que el compromiso se evalúa cuando no importe lo que tenga que hacer, sino que antepone su necesidad por la institución, es lo más loable”.

Estas consideraciones elevan la premisa que los principios en los que se basa y evalúa el compromiso de un militar en una misión de paz se fundamentan en características personales como la entrega por la causa que lo convoca, la concientización y adopción de la misión como propia, la lealtad con sus pares, subordinados y superiores en el ámbito conjunto y en la predisposición para la adaptación a un nuevo ámbito, organización, interacción con un sistema administrativo extraño como el de la ONU.

Todas las opiniones citadas, contienen un alto grado de concienciación por parte del supervisor porque demuestran un sentido de pertenencia al verbalizar con énfasis la toma de un compromiso institucional. Se define entonces que el compromiso sí se proyecta y a la vez sí es reconocido por los supervisores, sin embargo, sobre el rendimiento o desempeño no se demuestra la misma entrega, pero ese es otro aspecto no es tratado en este ítem. Se concluye que el compromiso institucional estuvo presente en el cuerpo que integró la misión; este valor depende de cada uno y debería ser una estrategia constante para el crecimiento con altos niveles de pertenencia.

4.2.17 Motivación:

- Supervisores:

Las operaciones de mantenimiento de paz, sin duda, son una de las actividades con mayor relevancia internacional en razón a que participan agentes como la ONU, posee el consentimiento del Estado Argentino y las fuerzas del país cuyo objetivo primario es mantener o restablecer la paz y la seguridad colectiva.

Esta filosofía encomendada a un grupo de efectivos que se seleccionan en calidad de contingente militar suele ser una actividad cívico militar atractiva para muchos por diversas razones que a continuación se presentarán:

Desde la óptica del líder, se destaca como opinión común y generalizada la retribución económica que reciben, una buena paga correspondiente al nivel de entrega, dedicación en tiempo y en forma a este plan que abarca más de un año de actividades.

Un segundo factor de motivación para el líder es la experiencia, este asunto es un punto de perfecta coordinación entre todos los supervisores entrevistados, quienes afirmaron la búsqueda permanente de vivencias y de experimentar cambios de puesto, viajes y el privilegio de vivir quizás por única vez, este momento de gran auge profesional.

Citando una de las opiniones, se data: “desde mi valoración, los motivos que mueven a un militar se pueden diferenciar en dos (2) grupos: un grupo elige ir a una misión por diferencia económica. Otros eligen ir por la experiencia militar que da.”

Continuando con las opiniones: “no hay que mentirse, muchos quieren ir porque es un ingreso de dinero que la fuerza no te da”. “Quedé tan satisfecho con la experiencia que, en mi caso, después de ir a Haití, me dicen de volver a desplegar lo haría hasta por el mismo sueldo”.

Es de notable interés cómo se correlacionan las opiniones de las personas y la comunicación gestual que proyectaban al recordar esta experiencia, reseñando los motivos que impulsan al contingente argentino de cascos azules a participar. Se dice que el 90 % de la comunicación se proyecta con los gestos y acompañados de estas aseveraciones, se cree de forma fidedigna que estos son elementos motivantes para este grupo.

Como destacara uno de los interlocutores, “puede ser un cincuenta y cincuenta, primero por experiencia, segundo la parte económica. La experiencia de trabajo con las Naciones Unidas, con gente de otros países, y la segunda monetaria”.

En el libro Blanco de la defensa de 2010 se reconoce que la participación histórica en misiones de paz bajo mandato de las Naciones Unidas tuvo un notable despegue a comienzos de la década de 1990 y que, por ello, si se ordena el envío de efectivos agrupándolos en secuencias temporales se podrá garantizar presencia efectiva en la operación. Resulta importante precisar que, a partir de esa década, comenzó el interés, a la fecha se mantiene vigente y en constante auge, más aún para tomar contacto personal con los métodos de trabajo conjunto con las otras FFAA y perfeccionar el nivel de inglés.

- Supervisado:

Del testimonio que se recoge entre los efectivos respecto de lo que los moviliza a participar en misiones de paz se destacan sin duda la experiencia, el intercambio y el conocimiento como tres aspectos centrales y comunes para participar en un despliegue.

“Ser miembros efectivos militares y policiales en misiones de paz que representan un país glorifica el interés de muchas personas quienes se enlistan, concursan y se postulan para ello”.

Palpando otra opinión: “la realidad de argentina es complicada, existen estímulos económicos, muchos van por la plata y las vacaciones, pero la experiencia es buena”. La evolución de la participación militar y policial argentina entre 1990 y 2013 es significativa, desde la intervención en las misiones de Irak- Kuwait Yugoslavia (1992) y en el primer viaje a Chipre (1994); desde entonces la participación militar se ha mantenido con supremacía e interés permanente, especialmente hacia el lado militar (patrullaje en zona de conflicto).

También se podría afirmar que parte de los motivos individuales que subyacen en los efectivos es la continua búsqueda de la autorrealización (muchas personas se ven atraídas por lo desconocido) y por la experiencia personal que da este tipo de misiones. “La posibilidad de representar el país y buscar mejorar la imagen institucional a nivel nacional e internacional”.

Adicional a las apreciaciones anteriores extraídas de las entrevistas, también se estima que de acuerdo al tipo de fuerza a la que pertenece el efectivo implicado en una misión de paz puede variar su motivación o implicación en este asunto.

Los miembros del contingente militar en una misión de paz pueden pertenecer a las tres Fuerzas Armadas, pero cuantitativamente predominan y aspiran más los miembros del ejército, algunos miembros del contingente son aportados por oficiales de mayor rango quienes designan los roles del personal. Se recuerda que para optar a un rol de misión debe haber de forma implícita un acto de voluntariedad, para algunos roles una designación por la fuerza y para otros puestos un concurso, inicialmente. La voluntariedad es un aspecto que traduce la motivación individual del aspirante.

La motivación en este sector también es correspondida al deber ser, es compromiso institucional participar en roles internacionales y de jerarquía exigidos desde el inicio de la formación militar.

Por último, y no menos importante, también influye el destino o lugar geográfico de la misión. Hay misiones que, de acuerdo con su ubicación, demandan mayor movilización de personal, así como aspirantes. Se rescata que la misión UNIKOM (misión de observación de las Naciones Unidas para el Irak y Kuwait en 1991 – 2003 fue una de las más solicitadas.

4.2.18 Valoración de las emociones del contingente:

- Aplica sólo para supervisores:

Las emociones también están presentes en un lugar de trabajo. La comprensión o incomprensión del sentir de las personas generan reacciones que pueden impactar a los demás, sucede en paralelo que los entornos se vuelven cada vez más diversos y cambiantes; al contextualizar esto en Chipre se adiciona otros cúmulos de emociones, no sólo por ser otro país sino por el intercambio cultural al que se someten los participantes.

Al indagar a los líderes de áreas sobre las emociones, si desde la supervisión se administra esta parte no tangible de la personalidad, si es sensible o no a estos aspectos, se reseñan respuestas variadas:

“Se puede decir que a veces sí, a veces no, en pos del funcionamiento de la misión muchas veces se deja de lado, no digo que está bien o mal, pero en muchos momentos hay que dejarlo todo y avanzar en pos del objetivo”.

“Todo es sensible a las emociones, sería fácil si fuéramos máquinas; si el supervisor se levanta enojado un día, su supervisión va a ser más exhaustiva si le caíste en gracia y se levantó contento va a ser una supervisión más light, eso es como la personalidad, la emoción va de la mano”.

En ambas aportaciones se denotan apreciaciones diferentes, hasta ahora no hay un patrón concluyente, lo que si se deduce es la ausencia de planes de supervisión, sólo actúa la mera subjetividad del líder en cómo evaluar este aspecto. De lograrse estandarizar un nivel de emociones, humores parecidos estos asuntos pudieran manejarse de mejor manera.

Por ende, todo supervisor se encuentra en la obligación de escuchar, tratar de comprender, instruir y supervisar al subalterno. Las emociones constituyen un plato fuerte en este itinerario de actividades para darle seguimiento y acompañamiento.

Para cerrar este tipo de valoración supervisora, se toma la postura de un líder militar con amplia experiencia en despliegues internacionales: “en muchos momentos uno tiene que tener un poco de cintura, depende de cómo esté la persona, que momento esté atravesando, si no hay novedades va a ser igual para todos. Si hay uno con problemas personales uno trata de estar más

con la persona, con mayor comunicación, cuando hay un problema uno supervisa más”.

Podría argumentarse que, ante entornos de trabajo complejos como una misión de paz, una alta carga emocional de un empleado significa mucho sobre el quehacer laboral, predispone el desarrollo de actividades sociales, los entornos de trabajo deben interactuar sin esfuerzo de las novedades emocionales no tratadas, se concluye.

4.2.19 Emociones memorables:

- Supervisores:

Los contratos emocionales son definidos de una manera muy elocuente, en uno de los diarios de la Academy of Management Executive, como “una serie de expectativas no escritas que operan entre cada miembro y la organización” (Thomson y Tarodo, 2000, pág. 88). Estas expectativas tienen que ver con aspectos no tangibles -psicológicos y emocionales, tales como la confianza, la seguridad, la comprensión; toda ruptura de este contrato supondría un descenso de la confianza o la satisfacción en el trabajo y podría llevar al empleado a dejar la empresa”.

En correspondencia, las emociones del empleado repercuten directamente en el desempeño. Cuando estas son positivas o memorables se habla de un aprendizaje significativo, un equilibrio y la satisfacción en pleno de sus necesidades.

Ahora bien, cuando se consultó sobre las emociones más memorables a los supervisores, se recordaron gratas vivencias, por citar alguna de ellas: “Uno se lleva amistades en la misión, eso es lo más

emocionante. Viajar, conocer”. Siguiendo con las opiniones: “fue muy importante que se hayan realizado las ceremonias de las fiestas patrias argentinas más importantes, a tanta distancia, ya que reafirmó el sentimiento nacionalista a más de 15 mil km de suelo argentino”.

“El reconocimiento en una ceremonia cuando la Force Commander hizo entrega de las medallas de la misión en la UNPA (sitio del cuartel general de las Naciones Unidas en Chipre), fue un acto de reconocimiento importante para las tropas que participamos en la misma”.

Adicional a estas opiniones, se mencionó el trabajo colaborativo, la relación de buenas amistades, el intercambio social con personas de varios despliegues y culturas. Enlazando estas afirmaciones con la teoría, se precisa que, sí se valoraron las emociones, pero no hubo contratos emocionales en los contratos psicológicos; el personal supervisorio pudo haber propiciado aún más gratas apreciaciones de la misión.

En anteriores ítems los efectivos del contingente reseñaron la dificultad de saber dónde encajan, qué rol cumplir, qué hacer, adicionalmente informaron poseer ciertas cargas emocionales que no fueron tratadas; las emociones positivas fueron vividas muy personalmente, ninguna de las aportaciones de los supervisores fue similar, todas experimentadas de acuerdo a sus registros personales.

- Supervisados:

Es relevante para los efectos de esta investigación subrayar la importancia de las emociones memorables reseñadas por los miembros del contingente que participaron en Chipre 2018 - 2019, en razón de dar a conocer

y difundir sus pensamientos, recuerdos sobre sus vivencias y que quede como registro para futuras investigaciones sobre misiones de paz.

Con esto, las instituciones pueden comenzar a darse cuenta de la importancia de crear y generar emociones más significativas entre sus miembros. Los entrevistados manifestaron con agrado conocer lugares todos los fines de semana, viajes para recorrer en la isla y un cúmulo de aprendizajes en lo personal y profesional. Varios coincidieron en la “felicidad” de estar haciendo algo satisfactorio, la camaradería y la amistad incluso entre Fuerzas Armadas de distinta naturaleza, fueron los aspectos más rememorables de su vivencia.

Los empleados coincidieron en puntualizar que establecieron un buen sistema de enlace con las partes y eso generó amistades que persisten en la actualidad. Este público al igual que los supervisores, rememoraron emociones, pero desde la perspectiva individual, no grupal esto puede inferirse debido a la poca coincidencia de respuestas.

4.2.20 Acciones de desagrado:

- Supervisores:

Tanto supervisados como supervisores han de encontrar mejores modos de comunicarse con mayor flexibilidad para minimizar los niveles de desconfianza e insatisfacción experimentados como consecuencia de que los contratos emocionales no se cumplen.

Cuando suceden situaciones que no resultan del todo agradables, es cuando más aún deben reforzarse los canales de comunicación para evitar el deficiente desempeño de las actividades, por ende, el rol de supervisión es

una pieza fundamental en una relación laboral que permita identificar y dar resolución de factores como situaciones que puedan generar ira y/o tristeza.

Como parte de estas situaciones relatadas por los supervisores encuestados se mencionan algunas:

“Me generó un poco de ira, enojo la exigencia extra que se nos planteaba y en contra prestación a eso la diferencia que se hacía al resto de los despliegues internacionales, no está balanceado, ni exigencia, ni premios”.

“No saber con lo que te ibas a encontrar, nunca me paso tener que esquivar a alguien por las dudas, no tenía ganas de enfrentarme a ningún problema, estaba cansado de tener que explicar y defender mi trabajo y porque mi trabajo era como era. El problema es que no hay nada escrito”.

También la situación de desagrado alcanzó la designación de requerimientos que, de alguna manera, no eran del todo aclarados para el nivel de la acción. Con todas estas argumentaciones a las cuáles hay que prestar atención, fundamentalmente para el porvenir de los líderes de misiones de paz, se reafirma el concepto de que todo contrato psicológico es muy variable, depende de la relación y los acuerdos estipulados entre empleado y empleador.

- Supervisado:

Si los supervisados ven que sus supervisores se preocupan en mejorar las relaciones internas a través de la comunicación, ellos a su vez tratarán de poner su parte y responder al contrato establecido. La comunicación interna puede ayudar a que ese contrato se convierta en algo nuevo: un contrato psicológico.

En este caso, los militares describieron un seriado de emociones como ira, tristeza y enojo, las cuáles a su juicio no fueron tratadas, ni reconocidas, algunos testimonios:

“Inseguridad por la lentitud de la organización para responder, sensaciones de miedo o ira no, nerviosismo tal vez. También frustración con el contingente por la ordenes que recibíamos o cargas extras de tarea”.

“Había un mal manejo del personal, de sus emociones; la inteligencia emocional del superior se notaba que no estaba muy entrenada. Una persona que cambie su estado de ánimo cambia su forma de conducir su gente, esto se veía en todos los niveles”.

Como resultado de este ítem, la mayoría de este público de interés coincidió en lo referido a extrañar a la familia y trabajar bajo una organización a la cual no se está acostumbrado, por ser de otra fuerza, este último factor se cataloga como la sensación de mayor desagrado para la mayoría.

4.2.21 Acciones de sorpresas:

- Aplica sólo para supervisores:

Un enfoque estratégico para los supervisores de próximas operaciones de mantenimiento de la paz es la revisión de información, documentación que registre las vivencias de un contingente en despliegue reciente, más aún cuando se quieren conocer aquellos factores que a los líderes le hayan causado sorpresas.

Todos los encuestados expresaron algunas cuestiones catalogadas como sorpresa. Parte de las opiniones revelan los siguientes episodios:

“Tenía a cargo a varios que estaban muy próximos en mi jerarquía y no es fácil tener que conducirlos para cumplir con las tareas, esto es un problema.

“Mi sorpresa fue cuando quisieron cambiar todos los roles de un día para otro, mi primera reacción fue defensiva”.

“Nada se salió de las manos, nada que sea grave, pero las decisiones que tomaban ahí causaban sorpresa, tenemos que pensar más en las cuestiones operativas y no en tanto en detalles que desmotivan”.

“En particular la resolución de repatriación de un CS (Cabo Segundo) del PB (Patrol Base) hacia la Argentina en pocas horas, por haber fallecido su madre, fue un evento interno importante. Mi intención como jefe directo del CS fue solucionar su repatriación con la mayor premura, cumpliendo el efecto de regresar a tiempo y despedir a su madre, para volver pleno y cumplir con el resto de la misión”.

Como se puede observar, el factor sorpresa estuvo presente en este tipo de contexto a pesar de ser un entorno que se considera estable. Este factor sorpresa en líderes o supervisores de área suele ser desestabilizador porque interrumpe la imagen de jerarquía ante el subalterno.

Más que episodios incómodos, se registraron eventos impredecibles, el manejo de estas circunstancias debería formar parte de la consigna de la dirección administrativa a través de contratos psicológicos.

4.2.22 Intercambio cultural:

- Aplica sólo para supervisados:

Las operaciones de mantenimiento de paz fueron desarrolladas por la Naciones Unidas como uno de los medios para mantener la paz y la seguridad en el orden internacional, delegando esa responsabilidad a su Consejo de Seguridad, quien a su vez despliega personal capacitado de los Estados miembros y son estos los responsables a nivel del suelo de plasmar los mandatos, actividades e intercambios.

En este último apartado, se informan intercambios, éstos son frecuentes con miembros de las fuerzas de otros países, así como con ciudadanos del lugar de la misión y otras personas que intervienen en el mismo contexto de operación.

Dado que la ONU no tiene fuerza militar, ni policial, los estados miembros son los que facilitan la convocatoria del personal de las Fuerzas Armadas, quienes con cierto perfil y trayectoria optan por un cargo; por ende, se habla de grupos multiculturales en misiones de paz.

Mediante el intercambio de efectivos se construyen relaciones afectivas y duraderas que son vivenciadas por los miembros de los cascos azules, quienes con agrado rememoran esas experiencias: “para mí fue positivo conocer otras culturas, otros aprendizajes y ser miembro de la Naciones Unidas”.

“Fue una suerte de curiosidad mezclada con simpatía, conocer otras cosas, las enseñanzas de las culturas ortodoxa y musulmana”.

Se suscitaron varios momentos donde se dio comprensión de las tradiciones gastronómicas y demás asuntos culturales que fueron de gran importancia para el personal.

4.2.23 Factores positivos de la misión:

- Supervisores:

La satisfacción laboral, la inserción de factores positivos en una relación laboral son constructos de importancia para la efectividad de un contrato psicológico y el compromiso organizacional.

Se ha reseñado en este estudio el nivel de influencia que tiene la satisfacción y el cumplimiento de promesas sobre la eficiencia de procesos administrativos. El propósito de este ítem es identificar los momentos positivos que predominaron, a su vez, los temas que resultaron sensibles de recordación agradable para quienes vivieron la experiencia, así como el interés de los supervisores en la construcción de momentos agradables en la relación de trabajo con sus subordinados.

La repercusión en la igualdad de momentos positivos, así como el grado de cumplimiento de expectativas son componentes influyentes en la construcción de un contrato psicológico. Todas las aportaciones fueron testimoniales y todas positivas, recibidas en relación con la valoración de este ítem como, por ejemplo:

“El entrenamiento previo que nos dieron en Chipre y las capacitaciones en el cuartel de UNFCYP en Nicosia”. “La relación con personal de otras nacionalidades, personas de otra formación que me permitían ampliar conocimiento y entendimiento”.

“Culturalmente, trabajar con musulmanes, católicos ortodoxos, católicos apostólicos romanos, griego, turco y todo en inglés. Hice buenas amistades”

“La apertura mental que permite la experiencia para los que pudimos participar de dicha misión de paz es única. La interacción combinada y comprensión de la metodología de trabajo de las Fuerzas Armadas que participan de la misión y que además son integrantes de la OTAN, pudiendo compartir experiencias y vivencias”.

“La posibilidad de conocer nuevas culturas y aprovechar las facilidades de viaje en los periodos de licencia a distintos países de la Unión Europea, UK y medio oriente cercano a bajo costo”.

Ante todo, en lo anteriormente citado, se reafirma la premisa que como agente responsable de la dirección administrativa éste debe considerar estrategias para incorporar el contrato psicológico que produzca el cambio que se solicita y se requiere.

Es necesario reaccionar ante los cambios que la misma dinámica laboral a través de sus integrantes exigen y, en caso de no lograr hacerlo, poder promover niveles de atención y búsqueda de estructuras organizacionales más compenetradas, esto sin duda implicaría la adopción de contratos psicológicos.

- Supervisados:

También se introducen en este contexto aquellos factores que para los efectivos resultaron idóneos, agradables y positivos durante la operación de

paz, y su vinculación con las expectativas que al inicio de la relación se crearon.

La vinculación de los miembros con las misiones de paz son relaciones cambiantes que resultan muy susceptibles. Se han registrado a lo largo del análisis aportaciones muy duras, pero a la vez aspectos favorecedores al clima del entorno laboral al cuál pertenecieron.

La idoneidad del intercambio cultural y el acercamiento con miembros de otras fuerzas representa una incidencia positiva para varios encuestados. “Incidió de forma alentadora la libertad que nos dieron para trabajar codo a codo con personas de otros países, capacidad de nivel internacional”.

Se puede afirmar que el tema de la relación personal y la constante generación de amistades duraderas con personas de otros países, brinda profesionalización y aporta a la misión general de la ONU.

Del lado económico se reseñaron elementos como el ahorro, la posibilidad de viajar y la capacitación, que en términos de inversión suele ser alta, difícilmente costeable por cuenta propia. Es una incidencia digna de reportar.

Por todo lo anteriormente planteado, tanto las percepciones del supervisor como la del subordinado en cuanto a lo que la institución desarrolla en su actividad laboral, es decir, lo que ha prometido y lo que ha cumplido, y lo que la organización espera que realice a cambio; todo lo anterior debe ser puesto en manifiesto para el reconocimiento de todos los involucrados en una relación laboral, a partir de allí se habla de un contrato psicológico.

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

La mayor parte de las respuestas revelan diferencias en las percepciones del cumplimiento del contrato psicológico en las operaciones de mantenimiento de paz de Chipre 2018 2019, estas disconformidades están más relacionadas con el incumplimiento de pago, mantenimiento de roles y el poco nivel de atención de los supervisores hacia elementos no tangibles de resultados como las emociones, por ejemplo; se reseñaron varias razones de estas tres (3) premisas informadas para aseverarlo.

Adicionalmente, se han descrito notables disparidades que han existido en las percepciones de cumplimiento, en otros términos, múltiples pensamientos en relación a las obligaciones recíprocas entre ambas partes por lo que se infiere que se dedicaron grandes esfuerzos institucionales en brindar capacitación y solicitar maximización de resultados y no atendieron con el mismo cabal el proceso sistemático de operaciones, las tareas, los aspectos inherentes a la satisfacción del empleado, emociones, asuntos sensibles de los empleados, generando repercusiones de notable crítica en ambas posiciones.

Todas son variables de relevancia, tanto las individuales, institucionales, como las emocionales. En cada ítem se ha destacado la valoración de las relaciones laborales y la necesidad de establecer nuevas formas de entendimiento entre la institución y sus miembros.

Por otro lado, se pudo distinguir mayor disposición de los supervisados en asumir contratos psicológicos que los supervisores, estos últimos fueron contundentes en no solicitar mayores cambios en la dinámica de relación laboral actual por la naturaleza de una operación de mantenimiento de la paz.

El grado de compromiso de ambas partes es incuestionable, en cada ítem asociado a este aspecto profesaron su lado institucional y lo erigen como baluarte de sus acciones; ahora bien, siendo éste un punto favorable se considera viable diseñar estrategias para implementar contrato psicológico en este tipo de contextos.

Finalmente, los resultados de este estudio revelan desigualdades en las percepciones de cumplimiento: los individuos formaron una serie de creencias, muchas de ellas no verbalizadas, pero si supuestas, lo que incurre en oposición entre lo prometido y lo cumplido; la inexistencia de un acuerdo psicológico y/o la nula evidencia de un registro, más el poco acompañamiento que recibieron incrementó los niveles de insatisfacción hacia los ejes de dirección administrativa.

De este modo los supervisores no se sentían seguros al prometer ya que se sucedían cambios fortuitos emanados desde la plana mayor y, a la vez, los supervisados no se les cumplía algunas de sus peticiones. La literatura relevada por el investigador afirma que las desavenencias siempre van a existir, sin embargo, debe extenderse el rango de comprensión sobre los criterios que se debaten al inicio de la actividad laboral y cumplir un contrato psicológico, en igualdad de proporción a los resultados de desempeño que se solicitaban, esto proporcionaría en gran escala mayor satisfacción laboral.

Si bien se habló de generación de momentos memorables y factores positivos de la misión, también es pertinente aclarar que la variable de estudio de esta investigación presenta diferencias significativas entre la población de estudio y la postura teórica de los autores tales como: Alcover (2002), Alles (2006), Topa (2005) de allí nace la relevancia de la presente tesis y a la vez surgen las aportaciones que en calidad de estrategias que se formularán en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

Los contratos psicológicos constituyen en la actualidad una eficiente herramienta administrativa a utilizar por las empresas e instituciones, ofreciendo pautas y un acuerdo tácito que engloba las expectativas que un individuo tiene acerca de la organización o del rol a desempeñar, en paralelo, incluye las apreciaciones de un supervisor en correspondencia al puesto que cumplirá para la instancia que aplica este contrato, denominado psicológico.

En tal sentido, el presente capítulo tiene como propósito aportar lineamientos estratégicos, para incorporar en las misiones de paz, un acuerdo de intercambio recíproco que forme parte de la gestión de los supervisores de los contingentes al momento de dirigir a su personal; el investigador propone criterios de mejora basado en las aportaciones teóricas de los autores citados y en correspondencia a la realidad observada por los miembros participantes del instrumento.

En síntesis, en función de los resultados obtenidos, analizados, presentados y discutidos en el capítulo anterior se procede a desarrollar una guía de supervisión administrativa para el contrato psicológico. Este registro se presenta con formato de documento asimilable a un manual de normas y procedimientos para su lectura, comprensión y ejecución en próximas comisiones de misiones de paz de UNFICYP (Fuerzas de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre).

De forma específica, se identifican las partes integrantes del presente apartado denominado: propuesta de mejora, a saber: introducción al tema, justificación, objetivos y las estrategias de supervisión; en esta última parte se desglosan una secuencia de actividades para lograr este concepto bidireccional del contrato psicológico.

Es necesario hacer hincapié que el origen del constructo se deriva de los relevamientos informativos presentados en capítulos anteriores, los cuáles suministraron la pauta para distinguir el contrato psicológico que se espera alcanzar. Al tratarse de una población objeto de estudio caracterizada por un grupo de profesionales militares que, se prepararon académica y profesionalmente durante años y sumaron a la misión de Chipre un conjunto de aspiraciones que no fueron del todo retribuidas y compensadas al final de este largo recorrido; el investigador propone esta guía estratégica.

El formato de presentación se representa a través de una guía de supervisión, con objetivos y estrategias que se encuentran divididas por cuatro fases relacionados al desarrollo de todo contrato psicológico: capacitación, supervisión, comunicación y evaluación, acompañada de una sección preliminar - informativa.

Esta guía documentada como norma procedimental es prioritaria para el conocimiento de los nuevos supervisores de comisiones de misiones de paz de UNFICYP Fuerzas de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre, permitiendo así mantener pautas claras en su función supervisora.



**Naciones Unidas
Mantenimiento de la Paz
UNFICYP - Fuerza de las Naciones
Unidas para el Mantenimiento de la
Paz en Chipre.**



GUÍA DE SUPERVISIÓN ESTRATÉGICA

**Dirigido a supervisores de operaciones de mantenimiento de la paz en
Chipre.**

Fecha de elaboración: junio 2021.

Elaborado por:

Ariel Sebastián Palmiteste

INDICE DE LA PROPUESTA

1.Justificación.....	131
2.Objetivos.....	132
2.1.Objetivo general.....	132
2.2.Objetivo específicos.....	132
3.Estrategias de supervisión.....	136

JUSTIFICACIÓN

Las razones que justifican la presente **guía de supervisión estratégica** radica en la valoración de los procesos estratégicos, en especial con atención al área de **supervisión de las misiones de paz** y el rol que tienen los líderes en dichas actividades, por lo tanto permite a la Fuerza de Tarea que integra la misión de mantenimiento de la paz en Chipre (UNFICYP) contar con directrices efectivas; y a los supervisores poseer un registro para el uso racional de los factores de trabajo y evaluación del desempeño, del mismo modo que se puedan mejorar la calidad de los procesos y cumplir con lo normativo de las Fuerza Armadas de Argentina y las Naciones Unidas.

OBJETIVO GENERAL

Presentar una guía de supervisión administrativa para el personal que dirige el contingente de cascos azules, integrante de la misión de mantenimiento de la paz en Chipre (UNFICYP).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Planificar acciones correctivas a mediano plazo para el cumplimiento adecuado de procesos administrativos en la isla.

2. Identificar premisas individuales y laborales sobre las expectativas del personal que participa en misiones de paz para el cumplimiento a posterior de sus funciones.

3. Conducir actividades de desempeño para el mejoramiento de tres etapas: Delegación de actividades, comunicación y evaluación de actividades planificadas.

4. Facilitar un modelo de gestión supervisora al equipo que dirige el contingente basado en estrategias respetuosas del contrato psicológico del personal y en cumplimiento a los objetivos de la misión de paz.

5. Apoyar la dirección administrativa de procesos de la FFAA promoviendo las comunicaciones estratégicas impartidas por la ONU.

6. Capacitar a los dirigentes para la supervisión estratégica a fin de disminuir irregularidades, deficiencias y reclamos por parte del personal del contingente.

7. Evaluar la aplicabilidad de las estrategias de supervisión administrativa con enfoque sistémico, en correspondencia al contrato psicológico y las estipulaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, caso Chipre.

8. Acentuar el liderazgo del supervisor para el desenvolvimiento en actividades designadas por la ONU.

PRELIMINARES**DA****DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA:**

Antes de iniciar las operaciones se debe hacer una revisión de políticas, estatutos legales y procedimientos de los organismos adscritos a la misión de paz (ONU y FFAA) para delegar el compendio de actividades. Por escrito, en formato papel, deben registrarse las estrategias y el curso de acción semestral del contingente militar.

Esta gestión es deseable dados los continuos cambios que son autorizados desde la plana mayor.

Nota: Esta guía procedimental hace hincapié a estrategias de supervisión, se enfoca en la tercera función de la administración (dirección). En esta etapa, los miembros de los cascos azules que participan en la misión de Chipre ya han sido seleccionados y capacitados previamente.

A partir de este período se inicia además el registro de expectativas profesionales que marcarán el contrato psicológico que regirá la futura relación laboral entre supervisores y supervisados de UNFICYP.

FAS

FASE DE ACCIÓN SUPERVISORIA:

El supervisor debe incorporar un uso racional de las estrategias sugeridas en el presente documento para la correcta dirección, vigilancia, apoyo y sincronización de las acciones. Se busca que cada supervisor pueda: a) estabilizar las situaciones en el terreno, b) hacer cumplir el papel de los cascos azules.

Acción supervisora:

- Emplear supervisión directa. Implica observación inmediata y corregir las situaciones que puedan presentarse, basados en dos enfoques:
 - 1) Supervisión de trabajo. Ejecución de tareas alineadas.
 - 2) Supervisión de apoyo. Aspectos personales del supervisado que influyen en su práctica cotidiana, apoyo al cumplimiento del contrato psicológico.
- Implementar retroalimentación. No incurrir en omisión de respuestas, sugerencias o directrices ante el planteamiento de algún miembro de los cascos azules durante la misión. Comunicación entre las partes involucradas.
- Delimitar el área de desempeño supervisora. Dada la cantidad de integrantes de la Fuerza de Tarea, se deben comunicar los ejes de atención que el

supervisor atenderá para no abarcar puntos que serán administrados por otros pares.

- Implementar control de información. Manejar datos actualizados del personal que participa. Se recomienda realizar una entrevista inicial, individualizada con registro escrito por cada uno de los cascos azules, para indagar percepciones asociadas al destino y a los roles a cumplir como fase I del cumplimiento del contrato psicológico que se espera al finalizar la guía estratégica.

- Mantener un ápice estratégico basado en tomas de decisiones oportunas, contacto directo con grupos de trabajo y capacitación para el desarrollo integral de la fase de acción supervisora.

E**ESTRATEGIAS DE SUPERVISIÓN ESTRATÉGICA**

Dirigido a supervisores de operaciones de mantenimiento de la paz en Chipre (UNFICYP)

FASE I: CONTRATO PSICOLÓGICO:**Previo al despliegue:**

E1) Solicitar un listado de deseos al contingente con propuestas inherentes a roles que quisieran desempeñar en la misión.

Esta gestión implica:

- Introducir la lista de deseos como proceso inicial de reconocimiento de expectativas (contrato psicológico) del contingente militar.

E2) Gestionar un contrato psicológico con el personal de misión de paz, registrando expectativas y creencias intercambiadas con relación a Chipre.

Esta gestión implica:

Seleccionar espacios de discusión e interacción

Preguntar las expectativas iniciales sobre las aspiraciones acompañadas de la lista de deseos. Definición de promesas del contrato.

Retroalimentar las incidencias de las peticiones solicitadas por los cascos azules basadas en normativas tanto de la ONU como de la FFAA.

Temas a tratar en la discusión del contrato psicológico:

Formación: se reflexiona sobre el CAECOPAZ y las áreas que cada miembro del contingente necesite más desarrollo e iniciativa profesional.

Remuneración: se aclara el importe en divisas, el intercambio económico, y se crea la línea de comunicación directa sobre el tema.

Discusión del programa interno de roles/ cargos que ocuparán.

Aclaración de la gestión del talento y la movilidad funcional.

Compromiso de bienestar psicológico: fomentar una relación abierta donde sea relevante para el supervisor los aspectos subjetivos y afectivos de su contingente; todo aquello que no esté contemplado en el contrato formal, preguntar los intereses de sus supervisados.

Informar que, ante reformulaciones, las condiciones serán cambiadas conforme a las circunstancias.

Discreción y atención respecto de los elementos conversados.

Negociación. Se pacta en un **contrato verbal oral** las condiciones en que se van a realizar las actividades. Se explica el carácter de las prácticas institucionales, militares y administrativas en la isla. Se conversan recomendaciones del cierre del **contrato psicológico** y se justifica esta herramienta como parte del eje de atención de las operaciones. Se definen condiciones del compromiso psicológico.

Percepción de la supervisión: se consultan sobre las expectativas de la relación que espera el contingente de su supervisor inmediato.

Percepción de la misión: valorar y validar la opinión del contingente sobre su relación con la misión.

Con este contrato psicológico se pretende:

- Iniciar un proceso de rendimiento y efectividad supervisora adecuado a necesidades y circunstancias cambiantes.
- Iniciar una tendencia de patrón de trabajo flexible, pero de acompañamiento supervisado.
- Implementar un contrato psicológico con el compromiso de continuidad en la institución.

Durante el despliegue:

E3) Rotar al personal supervisado en dos (2) contextos o escenarios como prueba de desempeño y ejecución en roles y tareas designadas en UNFICYP.

Esta gestión implica:

- Presentar al personal militar roles secundarios o alternativos para integrarlos al entorno laboral de la misión, inclusive en actividades supervisoras. Esta actividad debe efectuarse posterior al tercer mes del despliegue.
- Vigilar el perfil y el nivel de desempeño del militar para futuros complementos de personal ausente o recomendaciones laborales.
- Evitar la estacionalidad bajando indicadores de pasividad en actividades diarias de la rutina.

E4) En caso de violación del contrato psicológico:

- Realizar inicialmente una evaluación de la situación, fundamentalmente las decisiones asumidas en el rol de líder.
- Evaluar la actuación del supervisado en función de sus expectativas y objetivos.
- Aumentar la confianza y el equilibrio, programando entrevistas individuales con el participante.
- Minimizar el conflicto, si los hubiere, ante los cambios suscitados.

FASE II: CAPACITACIÓN:**Durante el despliegue:**

E5) Capacitar al personal previo al despliegue sobre la estructura organizacional de las Naciones Unidas (ONU).

Esta gestión implica:

- Explicar al contingente sobre la estructura de la organización que representarán (ONU), la cual abarca las jerarquías, cadena de mando, relaciones funcionales y de coordinación. Esta debe realizarse en dos etapas con el personal supervisor y luego con los supervisados.

- Indicar a que superior se le debe mantener comunicado sobre situaciones estándares y recurrentes en el terreno.

- Conocer el funcionamiento de las divisiones y relaciones jerárquicas que participan en la misión de paz Chipre.

- Explicar las reglamentaciones de Naciones Unidas que regulan las operaciones y rutina dentro de la misión, fundamentalmente las SOP designadas para cada área de trabajo y relacionadas al personal. Para alcanzar los contenidos mínimos necesarios es preciso dedicar dos días de capacitación en los procedimientos.

E6) Extender el programa de curso de capacitación a los miembros de cascos azules en siete (7) áreas:

- 1) La ética en las operaciones de paz.
- 2) Definición y tipos de conflictos armados.
- 3) Derecho Internacional Público (DIP); Derecho Internacional Humanitario (DIH); Derechos humanos (DDHH).
- 4) Cultura de Chipre (turco-chipriota y greco-chipriota), historia del conflicto y conocimiento de las fuerzas armadas turcas y chipriotas.
- 5) Cultura Organizacional de las Naciones Unidas.
- 6) Capacitación rutinaria en procedimientos de Naciones Unidas (SOP).
- 7) Inglés técnico.

Las siete áreas forman parte de los conocimientos y las habilidades teóricas impartidas en la oferta académica de CAECOPAZ, sin embargo, es necesario realizar una mayor profundización en los conceptos éticos y teóricos de los conflictos armados y las relaciones internacionales para poder arribar a un mayor entendimiento de la situación del conflicto local en Chipre y los esfuerzos en la construcción de la paz. Conocimientos sobre el derecho internacional público, abarcando fundamentalmente la carta de las Naciones Unidas y su estructura; derecho internacional humanitario y derechos humanos incrementarían la noción del modo de funcionamiento de la misión. Teorías y conceptos generales de las relaciones internacionales, sumados al conocimiento particular de la misión, ampliarían la comprensión de la situación del conflicto y de los esfuerzos llevados a cabo en la isla.

El conocimiento de la cultura organizacional de las Naciones Unidas les facilitará a sus miembros un desenvolvimiento y un comportamiento adecuado, abarcando los artefactos, valores y supuestos de la organización. Ante la

ausencia del dominio técnico del inglés por varios participantes, se hace extensiva la prolongación del curso en horarios y días a disposición del facilitador, que puede ser un miembro del contingente o especialista, para mejorar el idioma de transición durante el despliegue. Los primeros temas serán más breves y de carácter introductorio, que la capacitación del idioma. La capacitación del idioma se continuaría reforzando a través de clases presenciales o clases virtuales en la misión dedicándole un espacio semanal.

E7) Plan de carrera focalizado en dos áreas, profesional y académico.

Es importante señalar que en un inicio el plan de carrera no afecta la supervisión dentro de una misión, pero si influirá en el futuro de forma significativa, mejorando el perfil de los Oficiales y Suboficiales. Se debe gestionar la creación de un plan de carrera para aquellos oficiales que deseen continuar desempeñándose en misiones de paz, centros de adiestramientos y preparación o departamentos de operaciones de misiones de paz de las distintas fuerzas o dentro del Estado Mayor Conjunto.

Este Plan de carrera debe contar con el cumplimiento de diferentes cargos en misiones de paz, en centros de entrenamiento y diferentes despliegues. Además, se debe contemplar posgrados como maestrías o superiores, orientados en Relaciones Internacionales, Administración, Resolución de conflictos, Ciencias Políticas, entre otras.

Este último punto es fundamental entendiendo que los conflictos se encuentran en un cambio constante y es necesaria una continuidad y profundidad en el campo. Al mismo tiempo, es importante señalar que Naciones Unidas en sus descripciones de puestos de trabajo indican como primer requisito contar con una maestría o de no contar con un posgrado, un título de grado con cierta

cantidad de años de excelente experiencia comprobable. El personal de Naciones Unidas con quien el personal militar tendrá contacto durante el despliegue cuenta con posgrados como posdoctorados, doctorados y maestrías, es importante poder contar con los mismos conocimientos para el mejor ejercicio dentro de la misión. Dos puntos son importantes para las Naciones Unidas, el nivel de educación y la experiencia laboral. Este aspecto es fundamental para continuar desarrollando profesionales de muy alto nivel para los despliegues.

Para el personal de Suboficiales las exigencias profesionales establecidas deben complementarse con excelentes niveles de instrucción y capacitación. Dentro del plan de carrera se debe establecer el cumplimiento de diferentes puestos dentro del contingente en misiones de paz. El personal de Suboficiales destinado en áreas de capacitación para misiones de paz debe haber participado en una misión dentro de los cinco años. Es importante que cuenten con experiencia en las misiones a desplegar de ser factible. Por otro lado, se debe complementar su experiencia con capacitación en administración, relaciones internacionales, ciencias políticas, resolución de conflictos entre otras áreas fundamentales para la preparación del personal a desplegar.

FASE III: SUPERVISIÓN:

E8) Establecer reuniones semanales con todo el personal supervisado.

Esta gestión implica:

- Coordinar reuniones operacionales con el equipo para el intercambio de percepciones con cada miembro, definiendo el cumplimiento del contrato psicológico. Se recomienda que sean mensuales o bimestrales en función de las necesidades grupales de la Fuerza de Tarea.
- Esta gestión de equipos debe tener propósitos, fijar objetivos y delimitar el tiempo de la reunión.
- Conducir reuniones con un plan de actividades y/o pautas que promuevan la productividad y la toma de decisiones de posibles escenarios no certeros.
- Reforzar las relaciones individuales y laborales con cada miembro del contingente.
- Estimular breves charlas ad hoc con temas informales las cuáles tienen gran poder de referencia por los intereses que demuestran los interlocutores al momento de la discusión.
- Señalar las faltas y los errores comunes de forma oral a fin de que puedan ser atendidos y corregidos cuando sean detectados.

- Realizar análisis de actividades para un aprendizaje organizacional de las condiciones reales y las deseadas; generar experiencia para la solución de problemas similares.

E9) Ampliar los periodos de descanso para el personal que se encuentra desplegado en el campo de trabajo. Cumplir los momentos de descansos desvinculando al personal de actividades ordinarias para cumplir efectivamente con el descanso establecido.

Esta gestión implica:

- Estipular un período de tres (3) días de descanso posterior a un cierre de actividades de una prolongación de más de siete (7) días de trabajo en las bases de patrullas.

- Sugerir micro-descansos diarios de doce (12) minutos como técnica de pausa y aumento de productividad. Se aclara que este lapso sugerido no abarca el tiempo ya estipulado de alimentación y descanso. Es un espacio breve interlaboral para reducir el estrés o técnica efectiva de reposo mental/físico.

- Regular el exceso de descanso de jornada laboral en caso de incumplirse el lapso de tiempo normado por la supervisión de la misión de paz Chipre.

E10) Diseñar un programa de incentivos motivacionales a corto y mediano plazo para el contingente.

Esta gestión implica:

- Implementar un PIM (Programa de Incentivo Motivacional) que abarca los siguientes apartados:

- Incentivos de viajes: Al ser una misión oficial desplegada por resolución ministerial no existe la posibilidad de realizar aumentos monetarios como premio motivacional. El nivel de compensación económico se refleja al final de la misión. El incentivo estará dado en otorgar un viaje turístico pago, previo a la finalización de la misión. Este tema es aclarado antes del despliegue y paulatinamente debe informarse sobre cambios suscitados tanto en la fecha de abono o cambio de incentivo.
- Incentivos de seguridad: Adicional a proporcionar una estructura interna con condiciones óptimas de convivencia durante el tour de misión, se delimitan áreas seguras, atención médica - psicológica, soluciones locales preventivas y equipo de prevención de accidentes y enfermedades.
- Incentivos de afiliación: generar subgrupos de afiliación. En un primer lapso los miembros escogen una red de afiliados de acuerdo a su nivel de apreciación o amistad a sus pares. Posteriormente, el supervisor aleatoriamente selecciona los grupos basados en intereses comunes y a cada grupo asignar actividades lúdicas para realizar acciones recreativas en tiempos de complemento laboral. De la programación de reuniones, seleccionar una para dialogar sobre los temas comunes, integración de las partes y recomendar otras actividades no invasivas. En caso de que el supervisor no cuente con una

orientación en educación física (Lic. en Educación Física) para actividades lúdicas deportivas, deberá recibir capacitación para un excelente desempeño en las actividades de distensión y recreativas.

- Plan de comisión por volumen de territorio. Es un incentivo grupal, dirigido a miembros que trabajan en un área de desempeño común que puedan estabilizar el terreno y lograr en plazos acordes a lo estipulado, resultados de observación o patrullaje. En estos casos, se otorga como compensación una comisión consistente en un viaje con beneficios económicos dentro de la isla, otorgada durante la misión.
- Días de descanso, ya explicada en la sección anterior.
- Vacaciones: el control de vacaciones al contingente se planifica en la fase I del despliegue. Realizar informe sobre el control de vacaciones del personal.
- Calendario de vacaciones donde se apuntan los días y la programación previo acuerdo del supervisor.
- El registro informativo de días concedidos se publica en áreas visibles.
- El control de permisos, días libres, vacaciones, ausentismo u otro dato debe ser gestionado en una planilla directamente por el supervisor.

- Reconocimiento escrito. Como contenido de apoyo y con el fin de evitar la rigidez de procesos de supervisión, se reconoce el trabajo bien realizado de aquel miembro cuya norma de actuación se haya adecuado a los resultados esperados. Uno de los indicadores para la selección de los acreedores de una felicitación formal surge de la aplicación del método 360 grados que se explicará.
- Reconocimiento laboral de consecución de objetivos avalado por la Fuerza de Tarea.
- Reconocimiento a través de un distintivo, otorgado al personal que se haya destacado durante la misión por sus servicios distinguidos. Esta distinción deberá ser gestionada conforme a la reglamentación conjunta y se podrá otorgar en más de una oportunidad a miembros de un mismo contingente.
- Reconocimiento al mejor casco azul durante la misión, se seleccionará un oficial y un suboficial de la Fuerza de Tarea que se haya destacado en sus funciones y tareas para que sea redespchado en otra misión de paz de seis meses, luego del regreso a la Argentina. También se reconocerá al mejor miembro de los cascos azules con despliegue de un año para que sea desplegado en otra misión de Naciones Unidas. Esta designación queda a criterio del acreedor y es intransferible. Este incentivo queda sujeto a previa autorización. La asignación se debe realizar entre las tres Fuerzas Armadas y no debe ser limitada a una sola institución teniendo en cuenta que la mayoría de los supervisores integran la misma organización.

- Banderín de eficiencia a la Base de Patrulla con mejor funcionamiento operativo, compromiso y bienestar del personal. Este banderín busca la eficiencia de cada una de las secciones con mayor foco en los últimos meses de la misión.
- Cuadro de honor, personal del mes – acompañado por un diploma o un premio a designar.

E11) Registrar gestión documental de las actividades administrativas de la misión.

Esta gestión implica documentar:

- Hoja de seguimiento al personal militar. Para el control administrativo, se registran las actividades diarias o interdiarias, a criterio del supervisor, acompañado de su firma y observaciones pertinentes.

- Lista de deseo. Cada miembro registra metas y deseos profesionales - personales asociadas al entorno que se desea experimentar, se distinguen las experiencias y los roles que se desean cumplir en la misión. Esta lista debe ser parte de la gestión documental del supervisor.

- Entrevistas. Dentro del plan de acción se estipulan tres (3) entrevistas individuales: al momento de la selección, al tercer mes de despliegue y al finalizar, en aras de conocer el cumplimiento de percepciones y situaciones propias del escenario de cada participante. Esta estrategia forma parte del plan operativo de gestión documental que abarca al contrato psicológico incluido como eje de atención en las misiones de paz en Chipre.

- Certificación de CAECOPAZ. Se solicita comprobante de aprobación del curso.

- Actas de reuniones laborales. Anotaciones y registro de las reuniones, los temas tratados y los aportes / conclusiones de los puntos tratados. Se designarán delegados, el registro de información debe ser digitalizado.

- Informes psicosociales. Previo al despliegue se debe solicitar valoración profesional del estado psicológico del militar, donde además se registre composición familiar, intereses y dinámica profesional reciente.

- Previa al registro de la documentación, el supervisor debe exigir el siguiente perfil del personal militar.

Demográfico: Hombres y mujeres (indistinto), mayor de 25 años, calificaciones en fojas conceptuales mayores a sobre lo norma o dependiendo de cada FFAA y destinados en sectores operacionales de las FFAA.

Estudios: Nivel medio aprobado, mínimo de 2 años de egreso en la FFAA, preferentemente sin experiencia en misiones. La experiencia previa para puestos en la plana mayor se considerará como experiencia válida la correlativa en cada fuerza. Conocimientos en relaciones internacionales incrementarán las posibilidades de selección. Manejo de inglés técnico, deseabilidad de inglés pre-Intermediate - Intermediate - (A2-B1), nivel mínimo para despliegue nivel 3 IESE. Concurso aprobado y certificación de CAECOPAZ.

Psicosocial- cultural: orientado a interactuar con otros miembros con diferentes creencias, ideas y modos de comportamiento, con capacidad de adaptarse a otros sistemas sociales y culturales.

E12) Reforzar las instrucciones por escrito al contingente

Esta gestión implica:

- Transmitir ordenes y/o recordatorios al personal de ciertas actividades, en función de poseer un registro fidedigno.
- Solicitar requerimientos por escrito al personal, en cuanto a gestión de permisos, solicitudes y autorizaciones como parte de sistemas de administración personal. estas solicitudes pueden realizarse a través del sistema de comunicación interna; e-mail.
- Generar un documento clave como reporte integral de las operaciones de mantenimiento de la paz de Chipre ante la ONU.
- Resolución de conflictos.
- Control de asistencia y seguimiento del despliegue.
- Breve descripción de incidencias de la misión.
- Enlaces con la comunidad.
- Ajustes realizados durante el mandato de la misión.

FASE IV: COMUNICACIÓN:

E13) Conversar con el contingente lineamientos de mejora de la convivencia institucional y disciplinaria.

Se focalizará en los siguientes puntos:

- Reconocimiento de la estructura interna y el cuidado de las instalaciones, así como los vehículos de patrullaje.
- Normas reguladoras del círculo inclusivo y limitaciones sobre las dinámicas.
- Reglas y normas de las Naciones Unidas.
- Integración de los miembros del contingente argentino con otras Fuerzas de Tareas.
- Factores internos y externos que pueden suponer riesgos relevantes tanto en la estructura interna como en el terreno.

E14) Mejorar el proceso de comunicación entre los miembros del contingente con sus superiores, reduciendo especulaciones y temores.

Esta gestión implica:

- Examinar sistemas y/o prácticas comunicacionales existentes en la estructura interna en la base comando de Chipre.

- Emplear múltiples canales de comunicación a fin de asegurarse que la información llegue apropiadamente: órdenes por escrito, publicación en medios oficiales, email, WhatsApp, carteles, videos, imágenes, reuniones.
- Crear una red de contactos interna que permita la retroalimentación más directa y clara del mensaje.
- Animar a los integrantes a participar, dar a conocer sus ideas y opiniones en las reuniones.
- Debatir con calma en búsqueda de propuestas de solución de contextos.
- Promover una comunicación más horizontal con el subordinando, con mayor apertura y frecuencia a la verticalidad de las relaciones militares.
- Renegociar el contrato psicológico cuando se enfrentan a cambios o novedades, comunicando oralmente.
- Calendario de cumpleaños, eventos y/o cronograma de actividades puntuales para comunicar.
- Confirmar la comunicación recibida de terceros generada internamente y que puede señalar la existencia de algún problema que debe ser atendido.
- La comunicación como herramienta del contrato psicológico. Por medio de esta se interactúa y se genera influencia colectiva.

FASE V EVALUACION:

E15) Evaluar por escrito y mensualmente la efectividad de la rutina diaria de actividades que asume el contingente militar durante la misión.

Esta gestión implica:

- Monitorear el cumplimiento diario de las actividades que involucra:

- a. Capacitación física (plan de entrenamiento).
- b. Tareas administrativas.
- c. Tareas operativas.
- d. Elaboración de reportes.
- e. Investigaciones.
- f. Cumplimiento de guardias y patrullas.
- g. Tiempos de permanencia.
- h. Nivel de inglés.

- Ajustar tiempos de permanencia para minimizar la estacionalidad. Dentro de las actividades diarias, las investigaciones también deberán tener, al igual que el resto, un tiempo diario de ejecución, previo acuerdo con su supervisor de área, estas no debieran ser de carácter esporádico, con sus excepciones de acuerdo a la pauta del día.

E16) Implementar una evaluación de desempeño 360° durante la misión.

Esta gestión implica:

- Fijar objetivos de evaluación de desempeño por parte de los supervisores de la Fuerza de Tarea, reflejando criterios compartidos y comunes sobre los cuales las áreas de evaluación tendrán como prioridad conocer el perfil del contingente.
- Estimar tiempo y fecha de ejecución para realizar la evaluación.
- Comunicar al contingente durante las reuniones las ventajas y bondades de la evaluación método 360 con el fin de evitar el rechazo de los evaluados ante acciones sorpresivas de monitoreo de actividades.
- La evaluación de desempeño laboral método 360 es una técnica participativa donde un grupo tiene relación con el evaluado: superior, compañero de trabajo, como parte de la retroalimentación grupal que se espera obtener.
- Elaborar un resumen detallado de la actividad, informando al evaluado los aportes suministrados por la multiplicidad de opiniones integrantes del método.
- Retroalimentar al miembro de los cascos azules, presentando una unificación de términos y resultados finales, donde se informen las debilidades percibidas que serán comunicadas constructivamente.
- Es necesario señalar que el evaluado debe conocer la fecha de entrevista, se debe garantizar discreción y un lugar óptimo para la realización de este procedimiento.
- Unificar sistema de evaluación del personal. Se sugiere una charla de inducción al sistema de evaluación genérico de todas las FFAA. Se anexa instructivo de evaluación de desempeño 360 (cuadro1).



UNFICYP
Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en
Chipre.

Cuadro 1**Formato de evaluación de desempeño profesional.**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO						
NOMBRE:			APELLIDO:			
FUERZA DE TAREA:			FECHA EVALUACIÓN:			
DATOS DEL EVALUADOR						
NOMBRE:			APELLIDO:			
Relación con el evaluado:	Jefe inmediato	Supervisado	Colega (par).	Colega (par)		
INDICADORES DE GESTIÓN						
Marque con una X la respuesta que usted cree que es correcta.	CALIFICACIÓN			COMENTARIOS		
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO						
1. Planifica y organiza el trabajo para lograr objetivos.	1	2	3	4	5	
2. Está motivado para lograr diversos resultados.	1	2	3	4	5	
3. Proyecta nuevas ideas para la consecución de objetivos.	1	2	3	4	5	
4. Maneja con eficiencia los recursos de la organización.	1	2	3	4	5	
COMUNICACIÓN						
1. Su comunicación oral y escrita es eficiente.	1	2	3	4	5	
2. Emplea los medios de comunicación más idóneos para la difusión del mensaje	1	2	3	4	5	
3. En reuniones de trabajo contribuye con información relevante.	1	2	3	4	5	

Elaborado por: Palmiteste, Ariel Sebastián

DESARROLLO PROFESIONAL						
1. Se somete al aprovechamiento y autorización de su superior inmediato y los planes de desarrollo profesional.	1	2	3	4	5	
2. Ubica oportunidades de aprendizaje y crecimiento en el área de desempeño.	1	2	3	4	5	
3. Aplica los nuevos aprendizajes obtenidos en la capacitación adquirida recientemente.	1	2	3	4	5	
4. Proyecta su perfil de acuerdo con las políticas y objetivos de la organización.	1	2	3	4	5	
EFICIENCIA Y EFICACIA						
1. Gestiona las actividades cotidianas en el lapso establecido.	1	2	3	4	5	
2. Da cumplimiento a los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5	
3. Evita todo acto u omisión que produzca deficiencia en su cumplimiento.	1	2	3	4	5	

FIRMA EVALUADOR	FIRMA EVALUADO

Elaborado por: Palmiteste, Ariel Sebastián

CAPÍTULO VI

REFLEXIONES FINALES

Luego de haber realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, se formularon las siguientes conclusiones las cuáles responden el enunciado del objetivo general orientado a diseñar estrategias de supervisión administrativa referidas al cumplimiento del contrato psicológico del contingente militar argentino en contexto de operaciones paz, caso Chipre septiembre 2018 – marzo 2019.

En respuesta al primer objetivo conducente a relevar las expectativas laborales y el contrato psicológico del contingente militar argentino en operaciones de paz, caso Chipre, los resultados de la investigación evidenciaron la no coincidencia de las perspectivas de ambos roles indagados (supervisores y supervisados), esto permitió concluir respecto de la ausencia de un contrato psicológico y la existencia de una relación laboral que se sesga por la interpretación particular de cada quien. Durante la misión se hacía foco más en información sobre los roles – tareas a desempeñar, como la premisa más importante de conversación e intercambio.

Ahora bien, continuando con el desarrollo de este primer objetivo se obtuvo evidencia de que los supervisados sí indicaron una serie de aspectos como expectativas. Esta premisa libera del compromiso a la institución militar del debate sobre si fueron o no consultadas sus percepciones durante el pre-despliegue, lo que no gestionaron fueron esas peticiones verbalizadas en una modalidad de “contrato” supervisado y en un entorno para ello.

Respecto del segundo objetivo orientado a identificar la influencia de las variables institucionales con las que interactúa el contingente militar en su contrato psicológico se obtuvo evidencia que la dirección administrativa tuvo fuerza en la dinámica en las funciones relacionadas con la delegación de tareas operacionales en la isla; las debilidades se detectaron en la comunicación laboral con los miembros de los cascos azules, este personal percibían más obligaciones que pautas pero a pesar de ello mantuvieron compromiso institucional durante todo el tiempo de despliegue.

En el mismo orden de ideas y concluyendo sobre este objetivo específico, los entrevistados refirieron tensiones en el entorno, así como insatisfacciones en la forma de expresar las ordenes de los supervisores, impotencia de ser atendidos más como parte de una agenda que como capital humano.

Ahora bien, para dar respuesta al tercer objetivo referido a identificar la influencia de variables individuales con las que interactúa el contingente militar argentino en su contrato psicológico, se concluyó que hay misiones más demandantes que otras, estas requieren mayor cantidad de aspirantes y movilización, en el caso de Chipre estos despliegues suelen tener gran impacto de interés individual: la motivación es correspondida en gran parte al compromiso institucional de viajar a la misión en Chipre y ser observador de un organismo internacional como las Naciones Unidas, así como la experiencia operacional en otro entorno.

Los supervisados expusieron que los motivos individuales tienen anclaje en la continua búsqueda de autorrealización y por la experiencia personal que da este tipo de misiones. Desde la óptica de ambos, supervisores y supervisados, se destacó como opinión común la retribución económica que

reciben, una buena remuneración por el tiempo y la entrega en estas actividades.

Para dar respuesta al cuarto objetivo alusivo a las emociones que relata el contingente que participa en misiones de paz, se estableció que las emociones estuvieron presentes en el lugar de trabajo, se detectaron ciertas cargas que no fueron tratadas; las emociones positivas fueron vividas muy personalmente por cada miembro, ninguna de las aportaciones de los cascos azules fue similar, todas muy experimentadas de acuerdo a sus registros personales.

Tanto supervisores como supervisados encontraron niveles de desconfianza e insatisfacción experimentados como consecuencia de que los contratos emocionales que no se cumplieron. También fue motivo de desagrado la designación de requerimientos que de alguna manera no eran del todo aclarados; como aspecto positivo se destacó el intercambio cultural y la construcción de relaciones afectivas y duraderas para los miembros quienes con agrado rememoran esas experiencias.

Por lo anterior se reafirma el concepto de que todo contrato psicológico es muy variable y depende de la relación y los acuerdos estipulados entre empleado y empleador.

A continuación, y para dar respuesta al quinto objetivo se concluyó que la elaboración de estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico ha de ser una herramienta eficaz para valorar tanto las percepciones del supervisor como la del representante en cuanto a lo que la institución espera de la actividad laboral y el desempeño de sus miembros, esto le permitirá registrar lo que ha prometido y lo que ha cumplido a partir de allí se habla de un contrato psicológico. Esta herramienta puede servir de guía

de acción a quienes tienen bajo su responsabilidad comandar misiones de paz de este tipo.

Por consiguiente, también se pudo conocer que el contingente entrevistado mostró inclinación positiva por la posible implementación de este contrato psicológico en razón de tener un registro/conversación sobre sus expectativas y contar con una supervisión más cercana, efectiva de sus actividades que incluya organización de área de trabajo y evaluación de desempeño.

Como parte final de esta guía estratégica, se plasma la utilidad que brinda este tipo de formato para la instancia que lo aplique, en este caso la operación de mantenimiento de paz en Chipre: ser un referente como estudio e investigación actualizada para la supervisión administrativa de los próximos despliegues con estándares de eficiencia y eficacia, términos muy acuñados a la disciplina administrativa.

Los supervisores de misiones de paz, al guiar personal militar con pautas claras en conocimiento de las percepciones de su grupo de trabajo, incidirían directamente en la satisfacción laboral y en consecuencia en el clima que durante seis meses como mínimo llevan a cabo en las misiones de paz; si un supervisor de área logra compatibilizar las expectativas institucionales y las de los individuos que agrupa su fuerza, se podrían reducir los conflictos, los malos pensamientos y actuaciones que, como se han explicado, ha suscitado desmotivaciones.

Al igual que un contrato de trabajo, existe este contrato psicológico que es otro tipo de vinculación con gran nivel de implicancia en el desempeño de un trabajador; el afianzamiento de estos permite hacer cumplir un grupo de expectativas, comunicarlas, experimentar la correspondencia, el feedback que

sumado a factores de motivación personal se proceden a fijar la atención al desempeño y a los fines que se esperan.

En paralelo, se afirman las limitaciones de la investigación en el desarrollo de esta propuesta del contrato psicológico. La recopilación de datos se obtuvo en base a la misión de paz desplegada (Chipre 2018-2019), lo cual se circunscribe a un sólo periodo tomando como muestra aquellos miembros que participaron durante ese lapso; sin embargo, desde la primera misión a Chipre (inicios de la década 90) a la fecha, el vivencial histórico ha sido amplio y cambiante en razón de las características de los países, la cultura predominante, el contexto político - social, la política internacional, las medidas de la ONU, la personalidad de cada miembro, entre otros factores: de allí se infiere que han existido diferentes expectativas y resultados.

Esto trae consigo la oportunidad de profundizar el trabajo por interesados sobre el tema: estudiantes, investigadores, supervisores, miembros de la plana mayor de las misiones de paz, personal involucrado al sector militar de operaciones de paz y a quienes incorporen su interés en continuar abordando sobre este tema para su puesta en práctica, desarrollando mejoras futuras al desempeño supervisor en los diferentes despliegues de misiones de paz.

Por último, es importante que esta propuesta de mejora alcance una fase de acción, una fase evaluación y modificación oportuna a los fines de una implementación de la guía estratégica enmendada.

BIBLIOGRAFÍA

Alcover, C. M. (2002). *El contrato Psicológico*, España: Ediciones Aljibe.

Alderfer, C. (2011). *The practice of organizational diagnosis: Theory and methods*. OUP USA.

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Argyris, C. (1960): *Understanding organizational Behavior*. Homewood, Dorsey

Baena, P. G. (2017). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México. Grupo Editorial Patria.

Balestrini, A. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación. Sexta edición*. Caracas. BL Consultores Asociados

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Tercera edición. Pearson.

Chávez, N (2003). *Introducción a la investigación Educativa*. Venezuela Editorial Graficas, S.A.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial Nomos S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (era)*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Daft, R. L. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. México. Cengage Learning Latin America.

Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., y Perriáñez Cristóbal, R. (2001). *Administración y dirección*. Madrid. McGraw-Hill.

Elizondo López, A. (2002). *Metodología de la investigación contable*. Editorial Paraninfo.

Fayol, H. (2006). *Principios de la administración científica*. Decimocuarta edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Harris, O.J (2006). *Administración de recursos humanos. Concepto de conducta interpersonal*. México: Editorial Prentice Hall.

Heizer, J.& Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Editorial Pearson Educación.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Hit, M. & Black, J. & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Ediciones Pearson educación, Prentice Hall.

Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación: guía para la comprensión holística de la ciencia*. Quirón Ediciones.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. Cuarta edición. mexicana. Prentice Hall.

Méndez Álvarez, C. (2006). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Editorial Limusa.

Moguel, E. A. R. (2005). *Metodología de la Investigación*. Univ. J. Autónoma de Tabasco.

Mondy, R & Wyne, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Ediciones Pearson Prentice Hall Interamericana.

Munch, L. (2006). *Fundamentos de administración. Casos y prácticas*. México: Editorial Trillas.

Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y posibilidades*. (No. 658.1 P3).

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. Décima segunda edición. México: Ediciones Pearson Prentice Hall Interamericana

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contract in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage

Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.

Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Prentice-Hall. Englewood Cliff.

Sierra Bravo, R. (2003). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Decima cuarta edición. Madrid. Thomson.

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.

Thomson, K., & Tarodo, A. R. (2000). *El capital emocional*. ESIC Editorial.

Artículos:

Azzollini, S. & Torres, A. & Depaula, P. & Clotet, C., & Nistal, M. (2010). *La tensión entre la adaptación y la extrañeza cultural: Los significados atribuidos por integrantes de misiones de paz a los hábitos y costumbres de los lugareños*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP 9 y 10 de diciembre de 2010. La Plata, Argentina. Universidad Nacional de La Plata.

Bartle, P. (2017). *Supervisión y evaluación. Manual de supervisión*. EEUU. Artículos 15 pág. 83-97

Bologna, A. (1979). *La Actuación De Las Naciones Unidas En Chipre*, publicado en la Revista de Política Internacional, número 161, Enero/Febrero 1979.

Core Pre-Deployment Training Materials (2014), Proyect Coordinator Colonel (R) Dammen Consultants Norway, Peace Operations Training Institute, Williamsburg, USA, Marzo 2014.

Dorantes, A. & Cerda, E., Tortosa Gil, F. & Ferrero, B (2015). *Agresividad vial como predictor del estrés y del comportamiento prosocial, y su influencia en la siniestralidad de vehículos particulares en México*.

- Ferreira da Silva, M. R., & Vázquez Navarrete, M. L. (2006). *Introducción a los fundamentos teóricos de la investigación cualitativa*. Ferreira da Silva MR, Vázquez Navarrete ML. *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 19-30.
- Fontana, A. (2005). *La evolución de las Misiones de Paz*. Universidad de Belgrano, Buenos Aires Argentina.
- Frías Barrera, J. (2011). *La preparación teórico-práctica necesaria, desde el punto de vista regulatorio, del Ejército Argentino en una operación de mantenimiento de la paz de Naciones Unidas: El caso de la Fuerza de Tareas Argentina, desplegada en CHIPRE como parte de UNFICYP*. tesis Doctoral dissertation, Escuela Superior de Guerra Tte. Gral. Luis María Campos).
- Guest, D (2004). *The psychology of employment relationship: an analysis based on the psychological contract*. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 541-555.
- Guyer, J. G. (2009). MINUSTAH. *Sudamérica y Desafíos y Limitaciones de las misiones de Paz de "Última Generación"*. In *MINUSTAH, South America, and challenges and limitations of the last-generation peace missions*], paper presented at 21st World Congress of the International Political Science Association, Santiago de Chile (pp. 12-16).
- Hallier, J. y James, P. (1997). *Management enforced job change and employee perceptions of the psychological contract*. *Employee Relations*, 19 (3), 222-247

- Kerr, J. (2014). *Lecciones sobre liderazgo*, legado 15. 208 paginas.
- León, R., Tejada, E., & Yataco, M. (2003). *Las organizaciones inteligentes*. *Industrial data*, 6(2), 082-087.
- Lima, G. & Aldana, L & Casanova, P. & García Gutiérrez, E. (2003). *Influencia del estrés ocupacional en el proceso salud- enfermedad*. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 32(2) Recuperado en 10 de julio de 2020.
- Luceño Moreno, L.& Martín García, J.& Rubio Valdehita, S., & Díaz Ramiro, E. M. (2004). *Factores psicosociales en el entorno laboral, estrés y enfermedad*.
- Mapa situación operacional Chipre, resolución S / 2019/37, Operación de las Naciones Unidas en Chipre: informe del Secretario General.
- Mendoza Díaz, A.& Quintero Pereda, F.& Mayoral Grajeda, E. F. (2003). *Seguridad vial en carreteras*. Publicación técnica, (224 p.).
- Puchol, Á. S., y Martínez, B. M. Z. (2010). ¿Trabajo de preferencia o contrato indefinido?: un análisis de su impacto sobre el estado del contrato psicológico. *Acciones e investigaciones sociales*, (28), 57-77.
- Puig Cruells, C. (2009). *La supervisión en la intervención social. Un instrumento para la calidad de los servicios y el bienestar de los profesionales* (Doctoral dissertation, Universitat Rovira i Virgili).
- Puig Cruells, C. (2011). *Trabajo social y supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales*. *Documentos de trabajo social: Revista de trabajo y acción social*, (49), 47-73.

- Reyes C. & Martínez I (2006). *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Tesis Facultad de ciencias de la empresa. Universidad Politécnica de Cartagena, España.
- Ripoll, Á. (2009). *Las operaciones de mantenimiento de la paz en el contexto de la reforma de Naciones Unidas*. Boletín de Información, (312), 49-76.
- Rousseau, D.M. (2001). *Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74: 511-541.
- Ruiz-Bueno, A. (2008). *La muestra: algunos elementos para su confección*. REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 1(1), 75-88.
- Sáez, M. (1999). *La supervisión desde una postura posmoderna*. Psicología Iberoamericana. Vol., 7, 68-76.
- Sotomayor, R. E. (2009). *El fayolismo y la organización contemporánea*. Visión gerencial, (1), 53-62.
- Tena, G. (2002). *El Contrato psicológico relación laboral empresa- trabajador*. Escuela Universitaria de Estudios Sociales. Universidad de Zaragoza.
- Thomas, D. C. & Inkson, K. (2003). *Cultural Intelligence. People Skills for Global Business*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Topa, G. (2005). *El contrato psicológico: un nuevo marco para comprender las relaciones dentro de las organizaciones*. En: F. J. Palací, Psicología de la organización, 101-119. Madrid: Pearson.

Tossi, A. (2018). *Las operaciones de paz y el concepto "Responsabilidad de Proteger"*. Revista Política y Estrategia, (114), 206-223.

Tratado ONU: "Carta de las Naciones Unidas", 26 de junio de 1945. (Edición electrónica).

Valdivieso, C. D. (2019). *Argentina y las Operaciones de Paz: Del pionerismo al compromiso con la MINUSTAH*. Revista de Estudios Internacionales, 10(3), 196-217.

Vega-de la Cruz, L. O., & Nieves-Julbe, A. F. (2016). *Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno*. Ciencias Holguín, 22(1), 50-68.

Weber, M. (2002). *El conflicto de Chipre en perspectiva histórica*. Boletín de Información, (273).

Zambrano (2010) *La supervisión en la intervención social*. Universidad Rovira i Virgili de Tarragona.

Leyes:

Ley 23.554. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 26 de abril de 1988.

Ley 26.394. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 06 de agosto de 2008.

Ley 19.101. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 30 de junio de 1971.

Resolución 186 (1964). Consejo de Seguridad “La cuestión de Chipre” S/5575 (4 de marzo de 1964).

Resolución 353 (1974). Consejo de Seguridad “La cuestión de Chipre” (20 de julio de 1974).

Resolución S/1994/1407 (1994). Informe del Secretario General sobre la Operación de las Naciones Unidas en Chipre.

Resolución S/2019/37 (2019). Operación de las Naciones Unidas en Chipre: informe del Secretario General.

Resolución S/2018/25 (2018). Informe del Secretario General sobre la operación de las Naciones Unidas en Chipre.

Resolución S/2453 (2019). On extension of the mandate of the UN Peacekeeping Force in Cyprus (UNFICYP).

Resolución S/6702 (1965). Informe del Secretario General sobre la Situación Financiera de la Operación de las Naciones Unidas en Chipre, 23 de septiembre de 1965.

Resolución A/74/693 (2020). Budget for the United Nations Peacekeeping Force in Cyprus for the period from 1 July 2020 to 30 June 2021.

ANEXOS

Anexo 1

Resolución S/1994/1407 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

UNITED
NATIONS

S



Security Council

Distr.
GENERALS/1994/1407
12 December 1994

ORIGINAL: ENGLISH

REPORT OF THE SECRETARY-GENERAL ON THE UNITED NATIONS
OPERATION IN CYPRUS

(For the period from 1 June to 12 December 1994)

I. INTRODUCTION

1. The present report on the United Nations operation in Cyprus covers developments from 1 June to 15 December 1994 and brings up to date the record of activities of the United Nations Peace-keeping Force in Cyprus (UNFICYP) and the Secretary-General's mission of good offices pursuant to Security Council resolution 186 (1964) of 4 March 1964 and subsequent Council resolutions, most recently resolution 927 (1994) of 15 June 1994.

II. ORGANIZATIONAL MATTERS

2. As at December 1994, the composition of UNFICYP was as follows:

	<u>Military personnel</u>		
Argentina	UNFICYP headquarters	6	
	Infantry battalion	364	
	Military police element	6	
	Helicopter flight	<u>16</u>	392
Austria	UNFICYP headquarters	6	
	Infantry battalion	332	
	Military police element	<u>8</u>	346
Canada	UNFICYP headquarters	<u>10</u>	10
Finland	UNFICYP headquarters	<u>2</u>	2



Anexo 2

Anexo de la Resolución S/2018/67 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

S/2018/676

Anexo

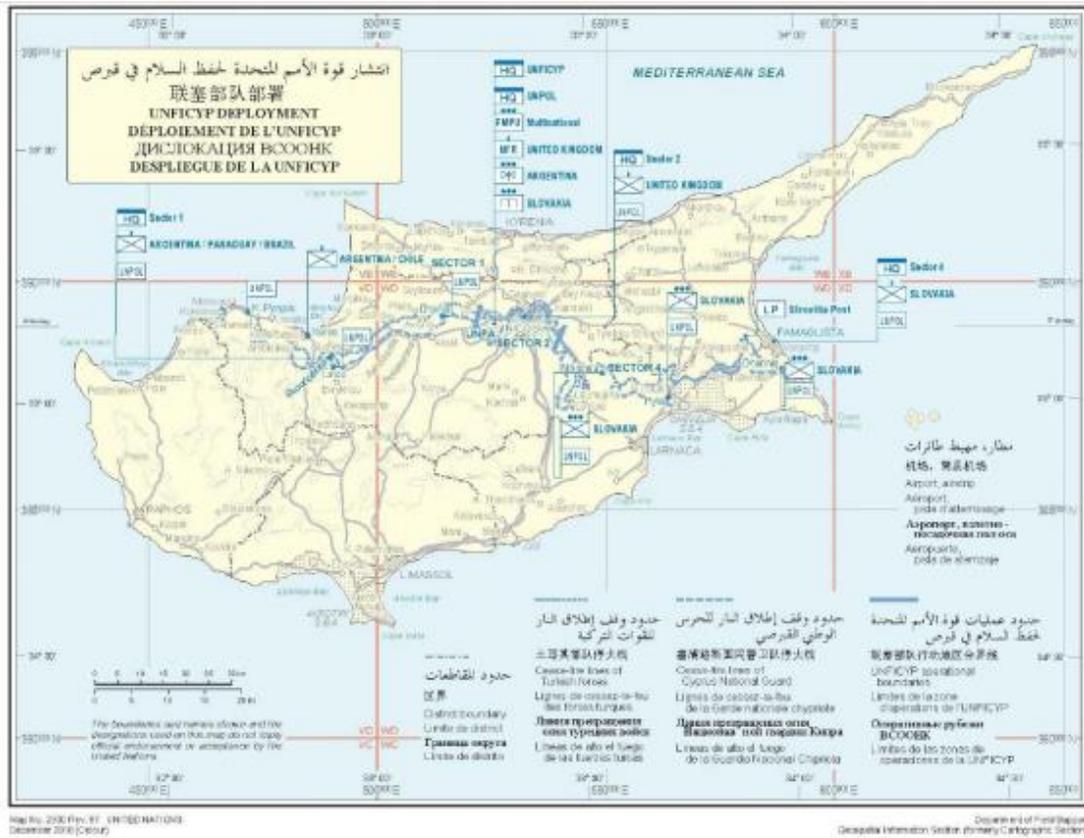
Países que aportan personal militar y de policía a la Operación de las Naciones Unidas en Chipre (al 20 de junio de 2018)

<i>País</i>	<i>Personal militar</i>
Argentina	239
Austria	4
Bangladesh	2
Brasil	2
Canadá	1
Chile	14
Eslovaquia	141
Hungría	65
Paraguay	14
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	278
Serbia	45
Ucrania	2
Total^a	807
<i>País</i>	<i>Personal de policía</i>
Bosnia y Herzegovina	11
Bulgaria	3
China	6
Eslovaquia	3
Federación de Rusia	6
Irlanda	12
Italia	2
Lituania	1
Montenegro	4
Rumania	4
Serbia	2
Suecia	2
Ucrania	9
Total^a	65

^a Del personal militar, 753 son hombres y 54 son mujeres. Del personal de policía, 43 son hombres y 22 son mujeres.

Anexo 3

Mapa de la República de Chipre, marcados los despliegues de los contingentes participantes de la misión. Resolución del Secretario General S/2019/37



Anexo 4.

JUICIO DEL EXPERTO

1. ¿Existe pertinencia entre los ítems y los objetivos?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente ____ c) Insuficiente ____

Observaciones:

2. ¿Existe pertinencia entre los ítems y los indicadores?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente ____ c) Insuficiente ____

Observaciones

3. ¿Considera válido el instrumento?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente ____ c) Insuficiente ____



Firma del Experto: _____

Fecha: 15/12/2020

I. Identificación del Experto.

Nombre y Apellido: Gabriela Renault

DNI: 14547858

Título de grado: Licenciada en Psicología, ~~Lic~~ en Psicopedagogía

Título de Postgrado: Dra. en Psicología, Dra en Educación

Lugar de Trabajo: Universidad del Salvador

Cargo: Decana de la Facultad de Psicología y Psicopedagogía

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo, Gabriela Renault, titular del DNI N° _14547858_ certifico que realicé el Juicio de Experto al formato de entrevista realizada por Ariel Palmiteste, donde el tema de estudio se titula: Estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico del contingente militar argentino en contexto de operaciones de paz. Caso Chipre 2018-2019.

Firma:



Dra. Gabriela Renault

Fecha: 15/12/2020

Anexo 5

JUICIO DEL EXPERTO

1. ¿Existe pertinencia entre los ítems y los objetivos?

a) Suficiente **X** b) Medianamente Suficiente ____ c) Insuficiente____

Observaciones:

La pertinencia entre ítems y objetivos se logra en base a una correcta operacionalización de los segundos (objetivos).

Los ítems no presentan ambigüedades ni posibilidades de respuestas dicotómicas que afecten la libertad de expresión del entrevistado, de manera que establecen un campo fértil para obtener respuestas analógicas (en el sentido opuesto a digitales).

2. ¿Existe pertinencia entre los ítems y los indicadores?

a) Suficiente **X** b) Medianamente Suficiente ____ c) Insuficiente____

Observaciones:

Los indicadores son amplios y su precisa expresión permite establecer una estrecha correlación con los ítems.

3. ¿Considera válido el instrumento?

a) Suficiente **X** b) Medianamente Suficiente ____ c) Insuficiente____

Observaciones:

Absolutamente, ya que permitirá medir cualitativa y cualitativamente información en un campo de estudio poco analizado en Argentina, conformando un primer paso para familiarizarse con el objeto en cuestión, permitiendo determinar conclusiones acerca de la realidad que se intenta descubrir, generando una nueva perspectiva científica.

Consideraciones adicionales (Sautu, 2010:34):

1) Metodológicas: el proceso será altamente reflexivo y flexible.

- 2) Ontológicas: la realidad abordada se analizará con los mismos individuos que le dan significado al fenómeno social.
- 3) Epistemológicas: el investigador deberá evitar la mutua influencia al recibir las vivencias de los entrevistados.
- 4) Axiológicas: el investigador deberá asumir y reflexionar acerca de que sus valores y preconceptos forman parte del proceso natural de conocimiento.

Aspectos de detalle fueron incorporados a los textos de cada instrumento con la finalidad de optimizar todo cuanto sea posible para la adecuada toma de las muestras de campo que aseguren su empleo en la posterior fase de análisis.

Firma del Experto:



Fecha: 15/12/2020

I. Identificación del Experto.

Nombre y Apellido: LUIS MARIA GONZALEZ DAY

DNI: 13102104

Título de grado: LICENCIADO EN SISTEMAS NAVALES - ESNM

Título de Postgrado: MAGISTER EN ESTRATEGIA MARÍTIMA – USIL/ESGN
MARINA DE GUERRA DEL PERÚ – LIMA - PERÚ

MAGISTER EN COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES – UNIVERSIDAD AUSTRAL – ARGENTINA.

MAGISTER EN DEFENSA Y SEGURIDAD INTERNACIONAL – UNIVERISDAD LA SAPIENZA - ITALIA

DOCTOR EN SOCIOLOGÍA – UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

Lugar de Trabajo: UNIVERSIDADES: UCA – MAIMONIDES – UBA
ECONOMICAS

Cargo: Director de Tesis

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo, LUIS MARIA GONZÁLEZ DAY titular del DNI N° 13.102.104, certifico que realicé el Juicio de Experto al formato de entrevista realizada por Ariel Palmiteste, donde el tema de estudio se titula: Estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico del contingente militar argentino en contexto de operaciones de paz. Caso Chipre 2018-2019.



Firma:

Fecha: 15/12/2020

Anexo 6

JUICIO DEL EXPERTO

1. ¿Existe pertinencia entre los ítems y los objetivos?

a) Suficiente si b) Medianamente Suficiente c) Insuficiente

Observaciones:

Considero que las preguntas son suficientes para el cumplimiento de los objetivos. _____

2. ¿Existe pertinencia entre los ítems y los indicadores?

a) Suficiente si b) Medianamente Suficiente c) Insuficiente

Observaciones:

Cuando se realice la prueba piloto pueden surgir algunos ajustes, pero a prima facie están correctos.

3. ¿Considera válido el instrumento?

a) Suficiente si b) Medianamente Suficiente c) Insuficiente

Observaciones:

Va a ser compleja la tabulación sobre todo por las preguntas cualitativas.



Prof. NORMA MARTINEZ de PEREZ MS.

Firma del Experto: _____

Fecha: 17/12/2021

I. Identificación del Experto.

Nombre y Apellido: Norma Catalina Martínez de Perez

DNI: 4.956.679

Título de grado: Abogada-Escribana-Universidad Nacional de Córdoba.

Título de Postgrado: 1) Master en Comportamiento Organizacional. 2) Master en Estudios Latinoamericanos. 3) Especialista en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 4) Estudios superiores de Sociología

Lugar de Trabajo: Universidad Nacional de Rio Cuarto (Jubilada), actualmente dicta cursos de posgrado, dirige tesis, integra jurado de tesis posgrados.

Cargo: Ultimo cargo: Titular exclusiva. Categoría 1 (uno) en el sistema de Incentivos a la investigación. Secretaria de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas (UNRC)

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo, Norma Catalina Martínez de Perez, titular del DNI N° 4.956.679, certifico que realicé el Juicio de Experto al formato de entrevista realizada por Ariel Palmiteste, donde el tema de estudio se titula: Estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico del contingente militar argentino en contexto de operaciones de paz. Caso Chipre 2018-2019.



Prof. NORMA MARTINEZ de PEREZ MS.

Firma

Fecha: 17/12/2020

Anexo 7

JUICIO DEL EXPERTO

1. ¿Existe pertinencia entre los ítems y los objetivos?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente c) Insuficiente

Observaciones:

2. ¿Existe pertinencia entre los ítems y los indicadores?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente c) Insuficiente

Observaciones:

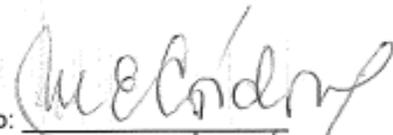
3. ¿Considera válido el instrumento?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente c) Insuficiente

Observaciones:

El instrumento propuesto cumple con los criterios que debe cumplir toda herramienta de relevamiento, y mide lo que se propone medir.

Firma del Experto:

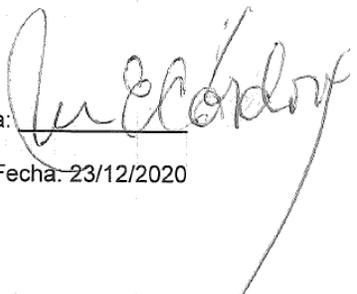


Fecha:

23/12/2020

I. Identificación del Experto.Nombre y Apellido: María Eugenia CórdovaDNI: 16629580Título de grado: Licenciada en PsicologíaTítulo de Postgrado: Posgraduada en Dirección de RRHHLugar de Trabajo: Laboratorio Pablo CassaráCargo: Gerente de RRHH**CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO**

Yo, María Eugenia Córdova, titular del DNI N° 16629580, certifico que realicé el Juicio de Experto al formato de entrevista realizada por Ariel Palmiteste, donde el tema de estudio se titula: Estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico del contingente militar argentino en contexto de operaciones de paz. Caso Chipre 2018-2019.

Firma: 

Fecha: 23/12/2020

Anexo 8

JUICIO DEL EXPERTO

1. ¿Existe pertinencia entre los ítems y los objetivos?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente ___ c) Insuficiente ___

Observaciones:

2. ¿Existe pertinencia entre los ítems y los indicadores?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente ___ c) Insuficiente ___

Observaciones:

3. ¿Considera válido el instrumento?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente ___ c) Insuficiente ___

Observaciones:

Las preguntas abarcan las áreas más relevantes para analizar la supervisión de los militares en las misiones de paz.

Firma del Experto: _____

Fecha: 18 de diciembre de 2020_



I. Identificación del Experto.

Nombre y Apellido: Carlos Waldemar AQUINO

DNI: 31.608.915_____

Título de grado: Licenciado en Administración de Recursos Navales

Título de Postgrado: _____

Lugar de trabajo: Escuela Naval Militar_

Cargo: Jefe de Año – Teniente de Navío de Infantería de Marina. _

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo, Carlos Waldemar AQUINO, titular del DNI N° 31.608.915, certifico que realicé el Juicio de Experto al formato de entrevista realizada por Ariel Palmiteste, donde el tema de estudio se titula: Estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico del contingente militar argentino en contexto de operaciones de paz. Caso Chipre 2018-2019.

Firma: _____



Fecha: 18 DE DICIEMBRE DE 2020

Anexo 9

JUICIO DEL EXPERTO

1. ¿Existe pertinencia entre los ítems y los objetivos?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente ___ c) Insuficiente ___

Observaciones:

2. ¿Existe pertinencia entre los ítems y los indicadores?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente ___ c) Insuficiente ___

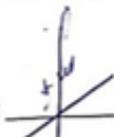
Observaciones:

3. ¿Considera válido el instrumento?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente ___ c) Insuficiente ___

Observaciones:

El instrumento cumple con los requisitos a abordar, se recomienda que las entrevistas sean anónimas

Firma del Experto: 
Fecha: 17 de Diciembre de 2020

I. Identificación del Experto.

Nombre y Apellido: Luciano Emanuel González

DNI: 34.753.472

Título de grado: Lic. en Psicología

Título de Postgrado: Maestría en Psicología Educacional en curso.

Lugar de Trabajo: Facultad de la Armada

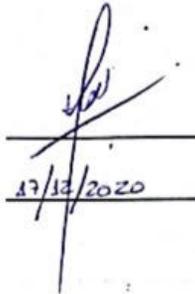
Cargo: Jefe Gabinete Psicopedagógico

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo, Luciano Emanuel González, titular del DNI N° 34.753.472, certifico que realicé el Juicio de Experto al formato de entrevista realizada por Ariel Palmiteste, donde el tema de estudio se titula: Estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico del contingente militar argentino en contexto de operaciones de paz. Caso Chipre 2018-2019.

Firma: _____

Fecha: _____

Handwritten signature and date. The signature is a stylized cursive script. The date is written as 17/12/2020.

Anexo 10

JUICIO DEL EXPERTO

1. ¿Existe pertinencia entre los ítems y los objetivos?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente c) Insuficiente

Observaciones:

2. ¿Existe pertinencia entre los ítems y los indicadores?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente c) Insuficiente

Observaciones:

3. ¿Considera válido el instrumento?

a) Suficiente X b) Medianamente Suficiente c) Insuficiente

Observaciones:

El instrumento se ajusta a los objetivos planteados y a la obtención de los datos a medir

Firma del Experto: 

Fecha: 23 de diciembre de 2020

I. Identificación del Experto.

Nombre y Apellido: Marcelo Augusto Cardoso

DNI: 27.635.738

Título de grado: Licenciado en Conducción y Gestión.

Título de Postgrado:

Lugar de trabajo: Central de Inteligencia Militar.

Cargo: Jefe de Compañía, Capitán del ejército.

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo, Marcelo Cardoso, titular del DNI N° 31.608.915, certifico que realicé el Juicio de Experto al formato de entrevista realizada por Ariel Palmiteste, donde el tema de estudio se titula: Estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico del contingente militar argentino en contexto de operaciones de paz. Caso Chipre 2018-2019.

Firma: 

Fecha: 23 DE DICIEMBRE DE 2020

Anexo 11

Cuadro de Operacionalización de variable

Objetivo general: Diseñar estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico del contingente militar argentino en contexto de operaciones de paz, caso Chipre 2018-2019.

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems supervisor	Ítems supervisado
Relevar las expectativas laborales y el contrato psicológico del contingente militar argentino en operaciones de paz, caso Chipre septiembre 2018 – marzo 2019.	Expectativas Laborales	Conocimiento y creencias centradas en las misiones de paz.	Poder y fama Prioridad al ocio Relaciones con medio ambiente Interés y dinamismo Auto-actualización Relación con personas Creatividad laboral Desarrollo profesional Liderazgo	1,2	1,2
	Contrato Psicológico	Promesas, percepciones u obligaciones en la relación laboral.	Contrato laboral Organización	3,4,5	3,4
Identificar la influencia de las variables institucionales con las que interactúa el contingente militar argentino en su contrato psicológico	Variables institucionales	Características estructurales y funcionales que afectan al militar de operaciones de paz.	Dirección Doctrina Programa Recursos Estructura interna Conexiones	6,7,8,9,10, 11,12	5,6,7,8,9,10, 11

Identificar la influencia de variables individuales con las que interactúa el contingente militar argentino en su contrato psicológico.	Variables individuales	Características personales atribuidas al militar de operaciones de paz.	Edad Antigüedad Compromiso Organizacional	13,14,15	12,13
Indagar sobre las emociones que relata el contingente militar argentino que participa en misiones de paz	Emociones	Actitud del contingente militar	Sorpresa Miedos Alegría Satisfacción Tristeza Ira	16,17,18,19, 20	14,15,16,17

Fuente propia (2020).

Anexo 12
INSTRUMENTO PARA LA POBLACIÓN DE SUPERVISADOS
ENTREVISTA SOBRE CONTRATO PSICOLÓGICO
DIRIGIDO A MIEMBROS DEL CONTINGENTE MILITAR DESPLEGADOS EN
CHIPRE 2018- 2019.

Instrucciones: para responder

Este estudio es anónimo y ha sido formulado con el objetivo de poder contrastar objetivos con fines investigativos para una tesis de maestría en Administración de la Universidad Nacional del Sur denominada: "Estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico del contingente militar argentino en contexto de operaciones de paz. Caso Chipre 2018-2019". El tratamiento de los datos obtenidos es COFIDENCIAL, sólo para efectos de este trabajo de investigación.

Se leerán cada una de las preguntas, intente responder de forma sincera y personal a las inquietudes que se realizan para los fines investigativos que se desean alcanzar. Tenga presente que sus aportaciones pretenden recoger valoraciones sobre determinados aspectos de su experiencia laboral y personal en la misión Chipre 2018 -2019.

N° de contingente y área de trabajo durante el despliegue: _____

Años de antigüedad en las FFAA: _____

Años de experiencia en Misiones de Paz: _____

Nivel de instrucción (mayor título / rango alcanzado): _____

Año en que desea retirarse: _____

- 1) ¿Cuáles fueron sus expectativas laborales que lo llevaron a participar en un contingente militar argentino?

- 2) En el caso de ser designado nuevamente a un contingente para Chipre, ¿Mantendría las mismas pautas de su ajuste de expectativas? o ¿para su autorrealización personal y/o profesional, sería necesario otro tipo de expectativas? En caso de renegociación o modificación, explicar ¿cuáles serían esos cambios y las razones por las cuáles lo solicitaría?
- 3) Cuando ingresó al contingente ¿Puede contar cómo le comunicaron verbalmente su contrato laboral? y ¿Cómo variaron las promesas durante la capacitación y el despliegue durante la misión?
- 4) ¿Las promesas iniciales que hizo su supervisor durante la selección se pudieron mantener?
- 5) En su opinión, ¿cómo fueron delegadas sus tareas y funciones en el contingente militar argentino en Chipre?
- 6) ¿Cuáles fueron las deficiencias y dificultades que se presentaron en el marco de sus tareas y funciones durante el despliegue? En su opinión, ¿la supervisión pudo manejarlas eficientemente?
- 7) ¿Cómo considera que fue evaluado el potencial laboral y/o profesional de su persona y del grupo de compañeros adscritos al contingente?
- 8) ¿Cuáles métodos de comunicación empleaban sus supervisores para difundir de forma precisa y constructiva las informaciones emitidas al contingente militar?
- 9) ¿Cuáles acciones implementaban sus supervisores para premiar, castigar, estimular y promover al grupo en función de sus resultados?

- 10) ¿Su supervisor directo utilizó algún gestor de proyectos o apuntes para tomar en cuenta las promesas y/o expectativas manifestadas?
- 11) ¿Catalogue cómo fue la calidad en la gestión interna (estructura organizacional, doctrina, recompensas) manejada en la misión de Chipre 2018?
- 12) A su parecer, ¿cuáles son los rasgos y las características personales que un militar debe poseer para incorporarse en una misión de paz?
- 13) ¿Cuáles considera son los motivos por los que los militares desean optar por un puesto en las misiones de paz y comprometerse hacia las Fuerzas Armadas?
- 14) ¿Cuáles fueron las emociones más memorables que pudo sentir durante la misión de paz?
- 15) ¿Cuál tipo de actividades generaron en usted desagrado, ira, tristeza, miedo durante la operación?
- 16) ¿Cuáles fueron las emociones más memorables que tuvo, al interactuar con otras culturas?
- 17) ¿Cuáles factores o acciones incidieron positiva o significativamente durante su persona durante la misión de paz en Chipre?

Gracias por su colaboración

Ariel Sebastián Palmiteste

Anexo 13
INSTRUMENTO PARA LA POBLACIÓN DE SUPERVISORES
ENTREVISTA SOBRE CONTRATO PSICOLÓGICO
DIRIGIDO A SUPERVISORES DEL CONTINGENTE MILITAR DESPLEGADOS EN
CHIPRE 2018- 2019.

Instrucciones: para responder

Este estudio es anónimo y ha sido formulado con el objetivo de poder contrastar objetivos con fines investigativos para una tesis de maestría en Administración de la Universidad Nacional del Sur denominada: "Estrategias de supervisión administrativa para el contrato psicológico del contingente militar argentino en contexto de operaciones de paz. Caso Chipre 2018-2019". El tratamiento de los datos obtenidos es COFINDENCIAL, sólo para efectos de este trabajo de investigación.

Se leerán cada una de las preguntas, intente responder de forma sincera y personal a las inquietudes que se realizan para los fines investigativos que se desean alcanzar. Tenga presente que sus aportaciones pretenden recoger valoraciones sobre determinados aspectos de su experiencia laboral y personal en la misión Chipre 2018 - 2019.

N° de contingente y área de trabajo durante el despliegue: _____

Años de antigüedad en las FFAA: _____

Años de experiencia en Misiones de Paz: _____

Nivel de instrucción (mayor título / rango alcanzado): _____

Año en que desea retirarse: _____

- 1) ¿Cuáles fueron sus expectativas laborales hacia los miembros del contingente militar argentino?

- 2) ¿Cuáles fueron los mayores desafíos que se conversaron entre supervisor- militar al inicio del despliegue cuando se trató de la relación con las personas y el medio ambiente en el lugar de la misión (aliados, habitantes, organismos)?
- 3) ¿Puede contar como abordó el contrato laboral verbalmente con el contingente?
- 4) ¿Cuáles fueron las promesas que se formalizaron al inicio de la relación laboral con su contingente? Y ¿Cómo fue el grado de cumplimiento de promesas?
- 5) ¿Bajo qué circunstancias se plantearía un cambio en la dinámica de conversación sobre las promesas y el conjunto de expectativas que asume con un contingente militar?
- 6) ¿Cómo cataloga la calidad de la supervisión administrativa brindada al contingente militar argentino en Chipre? ¿Pudiera mencionar algunas actividades que se llevaron a cabo de forma eficiente para la supervisión de tareas al personal?
- 7) ¿Cuáles fueron las deficiencias y dificultades más relevantes que se presentaron en el marco de sus tareas supervisoras durante el despliegue? En su opinión, ¿pudo manejarlas eficientemente?
- 8) ¿A través de cuáles estrategias evaluó el potencial laboral y/o profesional de su contingente?
- 9) ¿Cuáles métodos de comunicación empleó para difundir de forma precisa y constructiva informaciones dirigidas a su contingente militar?
- 10) ¿Cuáles acciones implementó para premiar, castigar, estimular y promover al grupo en función de sus resultados?
- 11) ¿Se contempló algún plan o programa de apuntes para registrar las promesas asumidas con el contingente?

- 12) En términos de calidad ¿Catalogue cómo fue la gestión interna (estructura organizacional, doctrina, recompensas) manejada en la misión de Chipre 2018?
- 13) ¿Qué significado y valor tiene para usted la personalidad de un miembro de operaciones de paz?
- 14) ¿Cuáles son los principios en lo que basa y evalúa el compromiso institucional de un militar?
- 15) ¿Cuáles considera que son los motivos individuales por los que los militares desean optar por un puesto en las misiones de paz?
- 16) ¿La supervisión es sensible a las emociones que relata el personal del contingente? ¿Cuáles fueron las emociones que más relataba el personal?
- 17) ¿Qué situación o episodio durante la misión causó sorpresa en su persona? ¿Cómo fue supervisada o tratada?
- 18) ¿Cuál tipo de actividades generaron en usted desagrado, ira, tristeza, miedo durante la supervisión?
- 19) ¿Cuáles fueron las emociones más memorables que tuvo al interactuar con el contingente?
- 20) ¿Cuáles factores o acciones incidieron positiva o significativamente durante su persona durante la misión de paz en Chipre?

Gracias por su colaboración

Ariel Sebastián Palmiteste