

# EL ASPECTO PSICOLÓGICO Y SU IMPORTANCIA PARA EL BIENESTAR EN TIEMPOS DE PANDEMIA.

*THE PSYCHOLOGICAL ASPECT AND ITS IMPORTANCE FOR WELL-BEING IN TIMES OF PANDEMIC.*

**Mauricio Pérez Luco<sup>1</sup>**

**Resumen:** La actual pandemia por coronavirus (COVID-19) ha dado cuenta del gran desafío que ha significado para los estados el afrontar estos nuevos escenarios, que implican una rápida respuesta para otorgar bienestar y protección a la ciudadanía. Es así como se recurre a las Fuerzas Armadas para apoyar este esfuerzo, aprovechando sus capacidades, entrenamiento y sostenimiento en beneficio de las áreas afectadas, demandando una alta disponibilidad. Sin embargo, esta entrega del personal implica un desgaste físico y psicológico que es necesario atender, en beneficio de las tropas. El objetivo de este artículo es identificar aspectos que puedan afectar al personal en el ámbito psicológico, a partir de experiencias de otros países y la realidad de Chile durante la pandemia, determinando algunas recomendaciones en función del Apoyo Administrativo.

**Palabras clave:** Apoyo Administrativo, Pandemia, Apoyo Psicológico, Experiencias.

**Abstract:** The current coronavirus (COVID-19) pandemic has shown the great challenge that it has meant for states to face these new scenarios, which imply a rapid response to provide well-being and protection to citizens. This is how the Armed Forces are used to support this effort, taking advantage of their capabilities, training and sustainability for the benefit of the affected areas, demanding high availability. However, this delivery of personnel involve a physical and psychological exhaustion that must be addressed, for the benefit of the troops. The objective of this article is to identify aspects that may affect staff in the psychological field, based on experiences from other countries and the reality of Chile during the pandemic, determining some recommendations based on Administrative Support.

**Keywords:** Administrative Support – Pandemic – Psychological Support – Experiences.

---

<sup>1</sup> Oficial de Estado Mayor, del Arma de Ingenieros, Magíster en Ciencias Militares y Gestión Estratégica de la Academia de Guerra del Ejército de Chile, Profesor Militar de Academia mención Organización y Personal, actualmente se desempeña como comandante de una Unidad de Combate de la Fuerza Terrestre.  
Email: perezlucomauricio@gmail.com.

## Introducción

Habiendo concluido el Estado de Excepción Constitucional de Catástrofe en apoyo a la autoridad sanitaria por la pandemia de coronavirus (COVID-19), decretado por el presidente de la República Sebastián Piñera el 18 de marzo de 2020<sup>2</sup> y después de 18 meses de intenso trabajo de las Fuerzas Armadas, se han podido obtener experiencias acerca del empleo ininterrumpido del personal en las diversas tareas que se llevaron a cabo. Es así como el Ministro de Defensa, el 30 de septiembre del 2021<sup>3</sup>, daba cuenta del positivo balance de actividades desarrolladas durante 557 días de empleo, en los que se realizaron alrededor de 220 millones de controles sanitarios, más de 300 evacuaciones aéreas con pacientes graves, distribución de más de 2,5 millones de cajas de alimentos, traslados de vacunas, insumos médicos, hospitales de campaña, diseño y fabricación de ventiladores mecánicos, solo por mostrar una parte de las variadas tareas de apoyo a la comunidad que las instituciones ejecutaron y que se encuentran asociadas al Área de misión *Emergencia Nacional y Protección Civil*<sup>4</sup>.

Lo anterior, ha permitido comprobar en forma empírica, el aporte de las capacidades militares puestas a disposición de la comunidad en Operaciones Militares Distintas a la Guerra (MOOTW) y reafirmar el compromiso que cada uno de los más de 33.476 integrantes de las Fuerzas Armadas imprime en el cumplimiento de sus labores<sup>5</sup>, ejecutando una amplia gama de tareas.

No obstante, esta labor, trae aparejada una serie de esfuerzos que el militar asume al momento de emplearse, con el firme propósito de acudir en beneficio del que lo necesita, tareas que involucran, entre otras, una alta disponibilidad, consideran extensas horas de trabajo, implican el alejamiento de los seres queridos y principalmente se desarrollan en un ambiente hostil y de alta incertidumbre.

Lo anterior, no se podría llevar a cabo sin una completa y gradual preparación a que cada integrante de las instituciones se encuentra sometido, conocimientos recibidos y experimentados a lo largo de su carrera que permiten contar con las capacidades idóneas para una utilización en distintas tareas, las que incluyen su empleo ante situaciones de emergencia o catástrofe.

Sin embargo, todas estas acciones no están ajenas de dificultades, ya que conllevan, además de un enorme desgaste físico de las tropas, potenciales efectos psicológicos que se manifiestan durante o posterior al desarrollo de las operaciones, pudiendo derivar en bajas psicológicas en el personal,

---

<sup>2</sup> En conformidad al decreto N.º 104 de fecha 18 de marzo de 2020 se declara Estado de Excepción Constitucional de Catástrofe por calamidad Pública en el territorio nacional.

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143580&idVersion=2020-03-18>.

<sup>3</sup> Ministerio de Defensa Nacional, (30 de Septiembre de 2021). *Ministro Baldo Prokurica agradece a FF.AA. por su valiosa labor durante el Estado de Excepción por COVID-19*. <https://www.defensa.cl/sin-categoria/ministro-prokurica-agradece-a-ff-aa-por-su-valiosa-labor-durante-el-estado-de-excepcion-por-covid-19/>

<sup>4</sup> El área de misión Emergencia Nacional y Protección Civil, contempla las misiones que se realizan como contribución a la gestión del riesgo que realiza el estado para enfrentar catástrofes naturales o antrópicas. <https://www.ejercito.cl/areas-de-mision/emergencia-nacional-y-proteccion-civil>.

<sup>5</sup> Antecedentes de cifras de empleo al 14 de abril del 2020, de los cuales 21.213 corresponden a Ejército, 7.756 de la Armada, 4.069 de la Fuerza Aérea y 438 efectivos del Estado Mayor Conjunto. <https://www.infodefensa.com/texto-diario/mostrar/3126152/chile-suma-74458-militares-policias-desplegados-covid-19>.

que en la doctrina de Ejército se denominan “Bajas de no combate”<sup>6</sup>. Todo lo anterior a pesar de que exista un entrenamiento previo, basado en la supervivencia en operaciones militares<sup>7</sup>. De ahí que el desafío permanente del Apoyo Administrativo estará dado por generar las condiciones necesarias en beneficio del personal para: *“influir en la moral, aspecto espiritual, orden y protección, y asesoría al mando; ... en diferentes niveles”*<sup>8</sup>

Para el logro del objetivo implícito en el párrafo anterior, se analizará los efectos de las variables psicológicas en las operaciones militares utilizando algunas experiencias de otros países, como España, las lecciones referidas a la intervención de la psicología militar en apoyo a las tropas, para desde esas experiencias efectuar una aproximación a el ámbito nacional antes y durante la pandemia.

### **El aspecto psicológico y su incidencia en las Operaciones Militares**

*“El militar debe estar consciente que el estrés es un fenómeno inherente a las operaciones militares y puede afectar a todo el personal que participa en ellas, sin distinción del grado que ostente o del puesto que ocupe”*.<sup>9</sup> Lo anterior, cobra gran relevancia ya que el prestar urgente atención en el estado de la salud mental del personal durante el desarrollo de una misión, podría marcar la diferencia en una mayor o menor disponibilidad de la tropa, teniendo en cuenta factores de incidencia representados por un ambiente hostil, múltiples estresores, lejanía del hogar y gran incertidumbre, aspectos que juegan en contra de la capacidad de adaptación psicológica de las tropas y que afectan directamente en la moral de la unidad<sup>10</sup>.

En este sentido, un autor que ha estudiado profundamente los efectos psicológicos y fisiológicos que produce el combate tanto en las tropas militares como de orden y seguridad, es el Teniente Coronel en retiro del Ejército de los Estados Unidos Dave Grossmann, y en su libro *“Sobre Matar: El coste psicológico de aprender a matar en la guerra y en la sociedad”*<sup>11</sup>, dedica un capítulo a la naturaleza de las bajas psiquiátricas en el combate, *“basado en antecedentes de la Segunda Guerra Mundial, donde más de 800 mil hombres fueron diagnosticados como no aptos para el servicio por causas psicológicas, en las fuerzas armadas de Estados Unidos cerca de 500 mil como bajas psiquiátricas; ¡los suficientes como para conformar cincuenta divisiones!”*<sup>12</sup>.

---

<sup>6</sup> Ejército de Chile (2021). RDP-20001 “Apoyo Administrativo”, DIVDOC, Santiago. p. 112.

<sup>7</sup> Martínez-Sánchez, J.M., (2011). Aspectos psicológicos de la supervivencia en operaciones militares. *Sanidad Militar, Vol 67(1)*, pp. 43-48.

<sup>8</sup> Ejército de Chile (2021), op. cit., p. 19.

<sup>9</sup> Martínez-Sánchez, J.A., (2019). La Psicología Militar Española en Misiones Internacionales. Lecciones Aprendidas en Afganistán. *Papeles del Psicólogo, Vol 40(2)*, p.144.

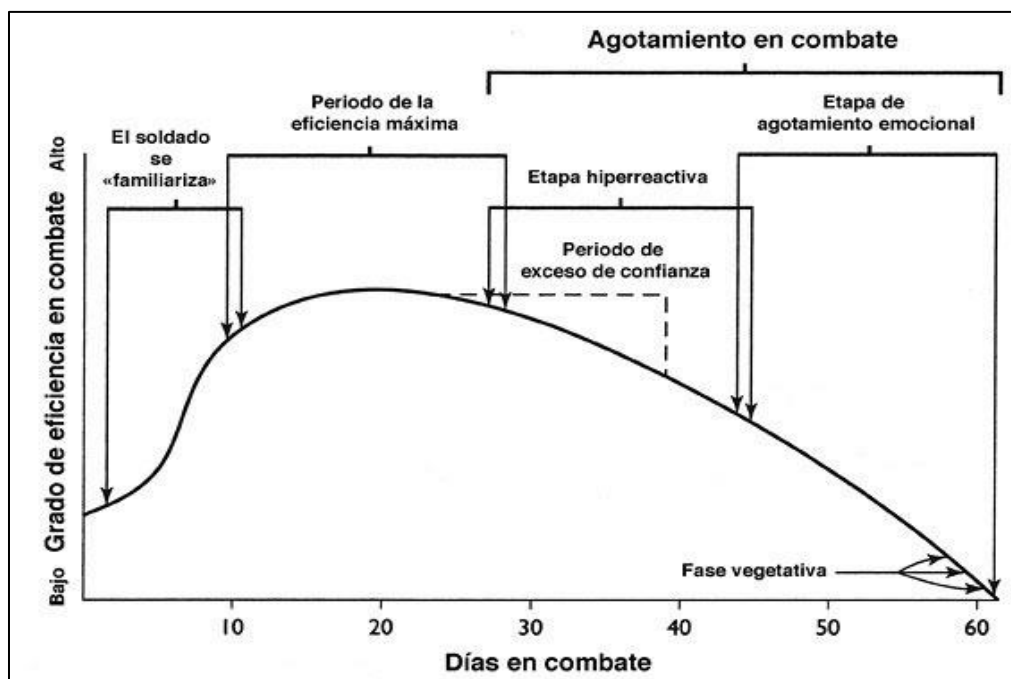
<https://doi.org/10.23923/pap.psicol2019.2891>.

<sup>10</sup> Ibid., p. 142.

<sup>11</sup> Grossmann, D. (2019). *“Sobre Matar: El coste psicológico de matar en la guerra y en la sociedad”*. Melusina s.l. <https://es.scribd.com/read/464025864/Matar-El-coste-psicologico-de-aprender-a-matar-en-la-guerra-y-en-la-sociedad>.

<sup>12</sup> Ibid., p. 142.

Figura 1: Relación entre estrés, desarrollo del agotamiento y la eficiencia de un soldado medio en combate.



Fuente: Swank, R.; Marchard, W. (1946). “*Combat Neuroses: Development of Combat Exhaustion*”, *Archives of Neurology and Psychiatry* 55, (1946): 236-247.

Asimismo, expone como ejemplo, un estudio de Swank y Marchand (Figura 1) en el que demuestra gráficamente cómo inciden algunos factores, como por ejemplo, “el tiempo de duración de las operaciones” en la eficiencia del soldado en combate, incidiendo negativamente en el aspecto psicológico, mientras mayor sea la duración de las operaciones.<sup>13</sup>

Es así como en países que han tenido una activa participación en Operaciones Militares de Guerra, como es el caso de España, el aspecto psicológico es abordado como un factor relevante, ya que incide directamente sobre la fuerza, pudiendo causar bajas considerables, lo que les ha motivado a desarrollar una estructura robusta de apoyo psicológico para el

<sup>13</sup> Roy L. Swank y Walter E. Marchand, en 1946 realizaron un estudio basado en la Segunda Guerra Mundial y en el cual demostraban la incidencia que el tiempo en operaciones sobre la estabilidad mental. Consideraba una fase de los primeros diez días con un aumento de la efectividad de combate, posteriormente los siguientes veinte días logrando la máxima efectividad de combate, pero con un tiempo superior a los treinta días de combate continuo comienza lo que se denomina “agotamiento en combate”, comenzando a disminuir su eficiencia. Entre los treinta y cuarenta días se vive una fase de exceso de confianza y con tiempos superiores a cuarenta y cinco días comienza una etapa de agotamiento emocional. Con empleos superiores a este tiempo se pudo determinar que un 98% de soldados se convirtieron en “bajas psiquiátricas”.

diagnóstico, detección y acompañamiento antes, durante y posterior a los despliegues de las tropas y su entorno.

Esta experiencia, aplicada a la compleja situación actual por la pandemia, les permitió incluir desde el inicio de la planificación de las operaciones, los aspectos relacionados con la salud mental del personal militar que se iba a emplear, derivado de las diversas tareas que deberían ejecutar, las que en su mayoría eran distintas a las entrenadas para combatir en Operaciones Militares de Guerra; se iban a desarrollar en territorio nacional y el personal a apoyar serían sus propios compatriotas<sup>14</sup>.

### **España: experiencias de Afganistán, Servicio de Psicología y la antesala del COVID-19.**

Para este país, las experiencias obtenidas durante los 12 años de intervención como parte de la Fuerza Internacional de Asistencia para la Seguridad (ISAF)<sup>15</sup> fueron fundamentales para mejorar su servicio de Psicología para optimizar el bienestar en apoyo a las tropas, lo que se da cuenta a partir del establecimiento, el año 2005 de un Hospital Militar de Campaña en la provincia afgana de Herat, dependiente del Ejército del Aire, unidad que incorporó al Servicio de Psicología dentro de una variada gama de especialidades, contando con una clínica asistencial, asesoría técnica al mando, así como también atención preventiva y de seguimiento, con el propósito de mejorar la calidad de vida de las tropas desplegadas en las operaciones<sup>16</sup>.

Uno de los cambios más significativos a partir de las experiencias obtenidas fue la creación de la “especialidad de Psicología Militar Operativa”, como una subdisciplina de la Psicología Militar<sup>17</sup>, derivado de la necesidad de contar con mayor cantidad de especialistas de forma permanente y presencial en los lugares de despliegue, a partir de una alta demanda de especialistas en terreno, la experiencia previa en Psicología Militar derivada de la participación en operaciones de España en el extranjero, además de poder mejorar la eficiencia y eficacia en el bienestar de las tropas y por último, generar las condiciones necesarias para una apertura del campo para psicólogos militares, incrementando la competencia en el rubro.

Las medidas adoptadas permitieron optimizar el servicio en función del bienestar del personal y su grupo familiar, facilitándoles su adaptación en el exterior, basado en un proceso que debe considerar un seguimiento, en las siguientes etapas<sup>18</sup>:

---

<sup>14</sup> Ministerio de Defensa España, (2016). Guía para mandos sobre apoyo psicológico en operaciones. *Ministerio de Defensa. La Moral y la eficacia de la unidad*, p.65. <https://publicaciones.defensa.gob.es/guía-para-mandos-sobre-apoyo-psicologico-en-operaciones.html>

<sup>15</sup> Sigla en inglés correspondiente a International Security Assistance Force, de la OTAN en cuya misión España se mantuvo desplegada bajo resolución 1386/2001 del Consejo de Seguridad de la ONU, desde enero del 2002 hasta noviembre del 2014.

<sup>16</sup> Martínez-Sánchez. (2019), op. cit., p. 144.

<sup>17</sup> Ibid., p. 142.

<sup>18</sup> Ibid., p. 147.

- Previo al despliegue: para detectar condiciones preexistentes, entregar información detallada de la misión y entrenamiento para control de estrés y resiliencia.
- Durante el despliegue, para detectar posibles conductas, dificultades de adaptación, manejo del estrés y realizar un seguimiento, además del apoyo hacia la familia durante la misión.
- Al término del despliegue: Enfocado especialmente en aquellos que hayan presentado dificultades de adaptación durante el despliegue o enfrentados a situaciones de alto impacto psicológico.

### **Operación Balmis y la respuesta de las Fuerzas Armadas de España ante la emergencia.**

Producto de la rápida propagación desde China y contando dentro de sus mayores focos de contagio a Italia y España, el 11 de marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al virus del COVID-19 como pandemia a nivel mundial. Es así como a partir del 14 de marzo, se declaró “Estado de Alarma”<sup>19</sup> en todo el territorio español, lo que activó el empleo de personal y medios pertenecientes al Ejército de Tierra, Armada, Ejército del Aire, Unidad Militar de Emergencias y la Guardia Real; “*dando inicio el 15 de marzo del 2020 a la Operación Balmis*<sup>20</sup>, en apoyo a la población y a los servicios públicos en sus esfuerzos por contener la propagación del COVID-19”<sup>21</sup>.

Para lo anterior se conformó una estructura (Figura 2) con un método de conducción y control por componentes<sup>22</sup>, a cargo del Jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD), quien dirigía a través de un Mando de Operaciones (CMOPs) y se integraron capacidades representadas por la Inspección General de Sanidad de la Defensa (IGESANDEF) y las componentes Terrestre (LCC), Marítimo (MCC), Aéreo (JFAC) y de Emergencias (UME), así como otras unidades de la Guardia Real y el Comando de Ciberdefensa.

---

<sup>19</sup> Medida establecida en la Constitución española para enfrentar situaciones de emergencia, la que se adoptó por decreto real con una duración de 15 días a partir del 14 de marzo del 2020.

<sup>20</sup> El nombre de la operación hace mención del médico español Francisco Javier de Balmis, responsable de una expedición que llevó la vacuna de la viruela desde España a América y Filipinas en 1803, erradicando esta enfermedad de dichos territorios de ultramar de la corona española. Red de Seguridad y Defensa de América Latina, (2020). La Labor de las Fuerzas Militares en contexto de crisis, COVID-19. RESDAL. *La Operación Balmis de las Fuerzas Armadas Españolas*, p. 20.

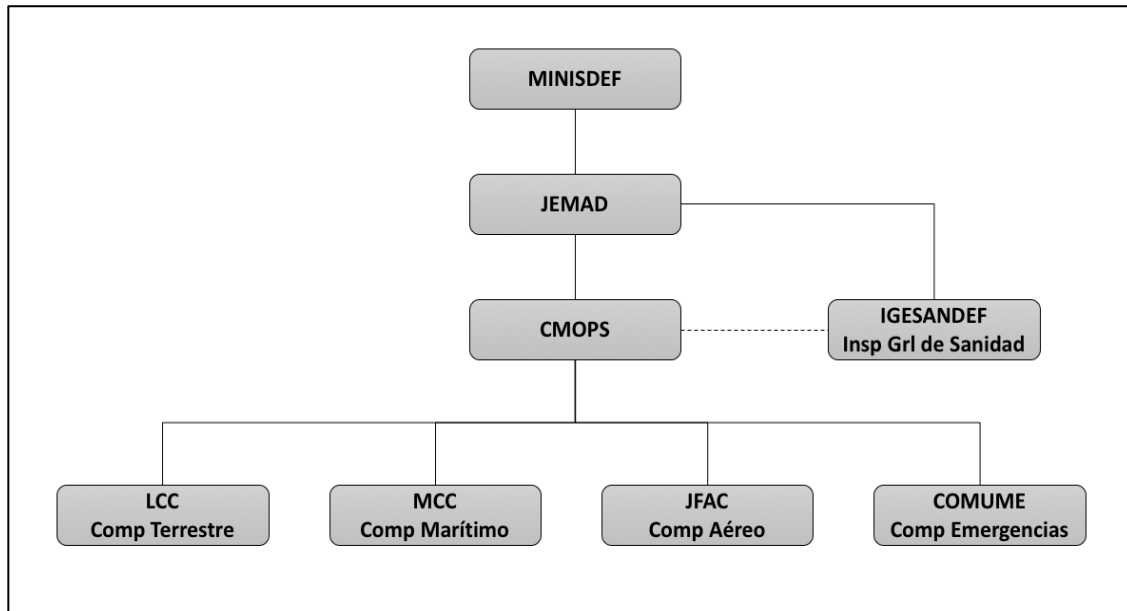
[https://www.resdal.org/ing/assets/resdal-newsletter\\_covid-n2\\_eng\\_final.pdf](https://www.resdal.org/ing/assets/resdal-newsletter_covid-n2_eng_final.pdf).

<sup>21</sup> Ministerio de Defensa, (2020). Operación Balmis. *Revista Española de Defensa*, Vol 372, pp. 10 - 11.

[https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/r/e/red\\_372.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/r/e/red_372.pdf).

<sup>22</sup> Ejército de Chile, Conducción de la Fuerza Terrestre en un Teatro de Operaciones Conjunto, Santiago, División Doctrina, 2011. p. 89.

Figura 2: Estructura de Mando y Control para la Operación Balmis.



Fuente: Ministerio de Defensa. (2020). Operación Balmis. *Revista Española de Defensa* 372, p.p. 10 - 11.

De acuerdo con esta organización, dependiente del Ministerio de Defensa Español, se generaron las relaciones con los diferentes organismos del Gobierno, quienes entregaban los requerimientos que eran procesados por el CMOPS y se asignaban las tareas a las componentes quienes ejecutaban con el empleo de sus fuerzas y medios.

Respecto de las tareas de apoyo que ejecutaron las Fuerzas Armadas, estas abarcaron diferentes áreas de empleo (Cuadro 1) que dan cuenta la amplitud de capacidades que se pusieron a disposición de la comunidad.

Cuadro 1: Áreas de empleo durante la Operación Balmis

Áreas de Apoyo	Tareas Desarrolladas
Seguridad	Presencia en calles y puntos críticos Refuerzo en fronteras Vigilancia de centrales nucleares
Logístico	Transporte terrestre y aéreo Traslado de enfermos y fallecidos Recepción y distribución de material sanitario
Desinfección instalaciones	Centros sanitarios y residencias de adultos mayores Aeropuertos, puertos y estaciones de ferrocarril Centros penitenciarios

	Instalaciones de administración Vía pública, comercio, entre otros
Apoyo en Instalaciones	Hospitales de Campaña Zonas de triage Campamentos para personas sin hogar Traslado y distribución de alimentos
Medios y personal sanitario	Hospitales militares de Madrid y Zaragoza Centro Militar de farmacia Centro Militar de Veterinaria Unidades de Psicología de la IGESAN

Fuente: Ministerio de Defensa de España. (2020). Operación Balmis. *Revista Española de Defensa* 372, p. 11.

Sin embargo, al corto andar del estado de emergencia, comenzaron a evidenciarse los primeros efectos psicológicos en el personal (primeras dos semanas), enfrentados a una sobrecarga emocional por el sufrimiento ajeno y por la impotencia de no poder hacer gestión ante la escasez de recursos por el rápido aumento de los casos<sup>23</sup>. Posteriormente, y a medida que la operación avanzaba en tiempo (tercera y cuarta semana), comenzaban a generarse problemas asociados al desgaste físico y psicológico, asociado a los extensos turnos de trabajo y en algunos casos a la imposibilidad de generarse los reemplazos de turnos. Los casos más avanzados se pudieron detectar a partir de la sexta semana de operaciones, los que se manifestaron con ataques de pánico, depresión, duelo y estrés postraumático (TEPT)<sup>24</sup>.

### **La intervención de la Psicología Militar en apoyo a las tropas.**

Respecto al empleo de la Psicología militar esta actuó mediante coordinación con el CMOPs, a través de las unidades de psicología de la IGESAN, los Hospitales Militares, el Centro de Apoyo psicológico de la UME y las Secciones de Psicología de las diferentes Componentes<sup>25</sup>

La modalidad que se utilizó para sus atenciones fue de manera presencial, telefónica y a través de la difusión de cartillas o guías de apoyo, enfocándose en dos grupos de pacientes: trabajadores civiles del MINDEF (Adultos mayores, personal vulnerable, familiares internos) y militares en operaciones (Oficiales de sanidad, personal empleado, traslado de fallecidos, logística, abastecimiento y transporte)<sup>26</sup>.

<sup>23</sup> García-Real, J.M., *et al.* (2020). La Psicología militar en la prevención de salud mental durante la pandemia por SARS-Cov-2. *Revista Sanidad Militar*, Vol 76(2), p.p. 121- 122.

<sup>24</sup> *Ibid*, p. 122.

<sup>25</sup> Las Secciones de Psicología de las diferentes Componentes están encuadradas en las Direcciones de Sanidad (DISAN) que dependen del Mando de Personal (MAPER) como parte de Apoyo a la Fuerza. Cabe hacer presente que las tres ramas de las Fuerzas Armadas poseen una orgánica similar en cuanto al sostenimiento.

<sup>26</sup> *Ibid*, p. 122.



Para ejemplificar, una de las unidades que tuvo mayor cantidad de atenciones (aproximadamente 750 atenciones) fue la Unidad Militar de Emergencia (UME), lo anterior se puede asociar a que fue la unidad que tuvo una participación más amplia durante el estado de alarma<sup>27</sup>. Para afrontar esta situación las prestaciones a realizar por la Sección Psicología de la Unidad se agruparon en diferentes modalidades<sup>28</sup>:

- Apoyo y seguimiento psicológico telefónico.
- Sesiones grupales a militares en las operaciones.
- Atención presencial.
- Inserción de psicólogos en tareas de las tropas.
- Difusión de folletos y guías en papel.
- Capacitación a comandantes de equipos.
- Apoyo in situ, en determinados lugares de trabajo.

Como resultado de la puesta en marcha de esta planificación, la Sección de Psicología de la UME ejecutó a un total de 2.334 atenciones a militares, de los cuales 2.118 fueron en modalidad preventiva y 216 con atención de seguimiento o de mayor gravedad<sup>29</sup>.

### **El ámbito nacional y su escenario antes de la pandemia.**

Para comprender la función primaria “Personal”, a nivel Institucional esta se materializa por medio del “*Apoyo Administrativo y va orientada a la persona y su entorno familiar, preocupándose del área moral, espiritual, orden y protección y asesoría al mando*”.<sup>30</sup> Forma parte de la Fuerza Generadora y está representada por el Comando General del Personal (CGP), desarrollando sus áreas específicas por medio de la División de Bienestar (DIVBIE), la División de Salud (DIVSAL) y la División de Personal (DIVPER).

En el ámbito de la psicología, el apoyo se materializa por medio de dos áreas, una, asociada a lo ocupacional, dependiente de la DIVPER<sup>31</sup>, y por otra parte, lo relacionado con el área curativa, por medio de los especialistas de los Hospitales, centros clínicos, dependientes de la DIVSAL.

Volviendo a la situación de Chile en marzo del 2020, el decreto de Estado de Excepción de Catástrofe por COVID-19, encontró al país en un período de pausa operacional y de

---

<sup>27</sup> Según Ministerio de Defensa, (2020). Operación Balmis. *Revista Española de Defensa*, Vol 372, p. 10; el porcentaje de empleo medido en actividades por componente fue la siguiente: UME 43%, Componente Terrestre 35%, Componente Marítimo 17% y Componente aérea 5%.

<sup>28</sup> García-Real, J.M., et al. (2020). La Psicología militar en la prevención de salud mental durante la pandemia por SARS-Cov-2. *Revista Sanidad Militar*, Vol 76(2), p.122.

<sup>29</sup> Ibid, p. 123.

<sup>30</sup> Ejército de Chile.RDP-20001, *Reglamento "Apoyo Administrativo"*. DIVDOC. 2021, Santiago. p.19.

<sup>31</sup> En lo que se refiere al apoyo o gestión psicológica, esta se materializa a través de la DIVPER por la Sección I/3 “Psicología Militar” y se enfoca en la evaluación ocupacional y preventiva (evaluación psicolaboral, gestión por competencias e investigación psicológica).

recuperación de capacidades, posterior al empleo de las fuerzas por el Estado de Excepción Constitucional de Emergencia (EEC-E), establecido en octubre del 2019.

Es así como, derivado del EEC-E, se levantaron experiencias de Personal<sup>32</sup>, a partir del despliegue de los Cuarteles Generales de Emergencia (CGEs), en 14 regiones. Una de ellas se refiere a los Apoyos Institucionales que brindó la División Bienestar (DIVBIE) orientada a brindar protección y seguridad en las villas militares, el apoyo con asistentes sociales a las familias de los militares desplegados y mantener abiertas las salas de cuna y jardines infantiles, permitiendo con estas medidas incrementar la moral de la tropa.

Otra de las experiencias obtenidas dice relación con el apoyo psicológico<sup>33</sup>, a través del programa de Medicina Preventiva “Salud Mental” de la División de Salud (DIVSAL), quienes ejecutaron reuniones técnicas con personal de unidades desplegadas y médicos de dichas unidades visitadas, con el propósito de recabar información para la detección de posibles cuadros de estrés psicológico, derivado de su empleo.

### **Actividades de Apoyo Administrativo ejecutados durante la Pandemia.**

Respecto de la realización de actividades para mejorar bienestar de la tropa, durante los primeros meses de la pandemia, se generaron iniciativas para optimizar las capacidades del personal que se desplegó desde zonas extremas del país hasta la Región Metropolitana<sup>34</sup> y que se mantuvo operando en esa región por más de 156 días. Estas actividades contemplaron:

a) Ejecución de talleres de manejo del estrés por parte del Centro de Liderazgo del Ejército (CLE)<sup>35</sup>:

Estos talleres estaban dirigidos a los comandantes hasta el nivel Unidad Fundamental de Orden Público (UFOP), de las Fuerzas de Tarea dependientes de la Jefatura de Defensa Región Metropolitana (JDN RM), orientados a reforzar la moral de la fuerza; obteniendo los siguientes resultados<sup>36</sup>:

Aspectos positivos que potencian la moral del personal:

- Alto compromiso, responsabilidad y abnegación.
- Cohesión de la unidad, trabajo en equipo y abnegación.
- Cumplimiento a los protocolos sanitarios y seguridad en cumplimiento de misiones.
- Comprensión del rol que cumplen dentro del área de misión.
- Profesionalismo y experiencia en EEC del personal antiguo transmite seguridad.

---

<sup>32</sup> División Doctrina. *Empleo del Ejército en el Estado de Excepción Constitucional de Emergencia decretado en octubre de 2019, Centro de Lecciones Aprendidas*. 2020, Santiago, p.p. 65 - 68.

<sup>33</sup> Ibid. p. 67.

<sup>34</sup> La Región Metropolitana concentró la mayor demanda de personal de la Institución, derivado de la compleja situación por la pandemia y a la necesidad de establecer medidas de restricción en los desplazamientos de la población.

<sup>35</sup> Centro de Liderazgo del Ejército (CLE). *Asesoría del CLE al empleo del personal militar en EEC-C, en taller de manejo de estrés*. (26 de agosto de 2020). Santiago.

<sup>36</sup> Estos talleres fueron realizados para un universo de 120 efectivos de Ejército y 50 de la FACH, considerando personal de planta de las Fuerzas de Tarea desplegadas en Santiago, del grado de Cabo y hasta el grado de Capitán.

- Autocontrol y capacidad psicológica para el manejo de situaciones.
- Ejecución de RDA al término de cada misión que incluye aspectos técnicos y de moral.

Aspectos negativos o amenazas a la moral:

- Relación y trato hostil de los civiles en sectores de la RM.
- Incertidumbre en su relevo y desconocimiento del tiempo de empleo.
- Períodos cortos de descanso considerando operaciones continuas de hasta 120 días.
- Falta de experiencia en tareas asociadas a EEC de personal menos antiguo.
- Falta de coordinación con policías.
- Relaciones impersonales dentro de la unidad, falta de confianza, tolerancia y empatía.
- Relación familiar distante y optimizar el apoyo desde la unidad de origen.
- Condiciones de habitabilidad y alimentación con exceso de colación fría.
- Dualidad de funciones desde la unidad de origen.

Respecto a los resultados de los talleres, el CLE generó las instancias para reforzar estos conceptos, se centraron en reconocer los factores negativos que estaban al nivel de solución de los participantes con la finalidad de enfrentarlos y generar ejes de acción para su mejora. Respecto a los aspectos positivos se reforzaron a través de atributos y competencias para el liderazgo.

b) Habilitación de Centros Recreacionales del Sistema de Bienestar del Ejército como Centros de Aislamiento y de Reposo Sanitario (CARS)<sup>37</sup>:

Esta iniciativa buscó disminuir la propagación del COVID-19, en especial para evitar que las unidades en sus guarniciones y las que se encontraran desplegadas disminuyeran su personal por efectos de los contagios. Para lo anterior, la DIVBIE habilitó diez instalaciones entre Arica y Punta Arenas, con capacidad para albergar hasta 380 personas, además de realizar un convenio con la DIVSAN para la atención de estos centros y el traslado de pacientes sospechosos o con diagnóstico positivo. Dentro de sus capacidades se nombran:

- Supervisión médica permanente.
- Aprobados por la autoridad sanitaria.
- Atención sin costo.
- Convenios para otorgar alimentación, lavado de ropa, entre otros.
- Centralizar la demanda en cada Guarnición.
- DIVBIE materializa la administración a través del jefe de instalación.
- Disponibilidad durante vigencia del EEC-C.

---

<sup>37</sup> Ejército de Chile.. Bitácora de una Pandemia. *Armas y Servicios*. (2020). Santiago, p.p. 23 - 24.

## Conclusiones

A partir de los hechos es posible afirmar el aporte de las capacidades de las Fuerzas Armadas puestas a disposición en apoyo de la comunidad en momentos de emergencia o catástrofe, siendo el factor “personal” determinante para el cumplimiento de las tareas. Asimismo, cobra relevancia tener en cuenta el aspecto psicológico del personal ya que este será un factor relevante y que podría influir en la disponibilidad de las tropas.

Para lo anterior, se debe contar con una estructura de Apoyo Administrativo que de satisfacción a los requerimientos de la tropa y que permita tener una representatividad en las funciones y áreas de especialización. Además de lo anterior, debe poseer una organización e infraestructura acorde a las necesidades que por misión deberá cubrir.

A partir de las experiencias de España, se podrían identificar algunos aspectos de Personal y Apoyo Administrativo que sería preciso optimizar en Chile, como es el caso de una estructura robusta en el ámbito del Servicio de Psicología y con una labor más enfocada en terreno que mejore la capacidad de respuesta, derivado de las experiencias en Operaciones Militares de Guerra y cómo estas se emplearon en el combate a la pandemia. Asimismo, cobra relevancia, para el caso de los despliegues, considerar un seguimiento de apoyo psicológico del militar o su grupo familiar antes, durante y después, que permita detectar a tiempo posibles patologías que afecten el desempeño del personal empleado.

Cabe hacer presente además, que existe una diferencia respecto a la agresividad con que la pandemia golpeó a España, en comparación con Chile, generando el colapso del sistema de salud y la exposición de las tropas a eventos catastróficos por falta de insumos, derivando en una gran cantidad de muertes. Esto, a partir del despliegue de su servicio de psicología, permitió contener y reducir las bajas de “no combate”, basándose en su experiencia para establecer medidas de detección, contención y seguimiento, en beneficio del bienestar de la tropa.

En el ámbito nacional, los talleres de manejo del estrés ejecutados por el CLE permitieron obtener valiosas experiencias, evidenciando aspectos positivos y negativos que inciden en la moral de la tropa y que en su mayoría se asocian al Bienestar del personal, ejemplos de ello son la lejanía de sus familias, extensa duración de los despliegues, el trato hostil con cierto grupo de civiles, entre otros, pudiendo derivar en problemas psicológicos y baja de moral, aspectos que se podrían abordar con anticipación generando medidas de mitigación; así por el contrario, se puede evidenciar que el compromiso, el cumplimiento del deber, la cohesión y el patriotismo son aspectos que se encuentran presentes en las unidades evaluadas, que potencian las unidades y mejoran la convivencia con el consiguiente aumento de su moral militar.

Por último, y a partir de la utilización de las capacidades de los Centros Recreacionales de la DIVBIE potenciados con las capacidades de la DIVSAL, se pudo evidenciar una optimización del sistema de bienestar en función de las tropas para dar satisfacción a una

demanda específica, en este caso, en apoyo al combate de la pandemia, pero que se puede proyectar en otros empleos, como alternativa para incrementar la moral del personal.

## Referencias

- Centro de Liderazgo del Ejército (CLE). (26 de agosto de 2020). Asesoría del CLE al empleo del personal militar en EEC-C, en taller de manejo de estrés. Santiago.
- División Doctrina. (2011). Conducción de la Fuerza Terrestre en un Teatro de Operaciones Conjunto. Santiago: División Doctrina.
- División Doctrina. (2020). Empleo del Ejército en el Estado de Excepción Constitucional de Emergencia decretado en octubre de 2019, Centro de Lecciones Aprendidas . Santiago: División Doctrina.
- Ejército de Chile. (02 de noviembre de 2021). Página Ejército de Chile. Obtenido de [www.ejercito.cl](https://www.ejercito.cl): <https://www.ejercito.cl/areas-de-mision/emergencia-nacional-y-proteccion-civil>.
- Ejército de Chile. (2020). Bitácora de una Pandemia. Armas y Servicios, 4 - 6.
- Ejército de Chile. (2021). RDP-20001, Reglamento "Apoyo Administrativo". Santiago: DIVDOC.
- Estado de Excepción Constitucional de Catástrofe, D. N. (18 de Marzo de 2020). Biblioteca del Congreso Nacional. Obtenido de [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl): <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143580&idVersion=2020-03-18>
- García-Real, J., García-Silgo, M., Conejo-García, M., Samper-Lucerna, E., Torrejon-Correa, C., Cerezo-Ureta, J., . . . Ruíz-Espinoza, J. (2020). La Psicología militar en la Prevención de Salud Mental durante la pandemia por SARS-Cov-2. Sanidad Militar, 118 - 125.
- Grossman, D. (2014). Sobre el Combate. New York: Melusina S.L.
- Grossman, D. (2019). Matar; El coste psicológico de aprender a matar en la guerra y en la sociedad. New York: Melusina s.l.
- JA, M. S. (2011). Aspectos Psicológicos de la supervivencia en operaciones militares. Madrid: Sanidad Militar.
- Martínez-Sánchez, J. A. (2019). La Psicología Militar Española en Misiones Internacionales. Papeles del Psicólogo, 141 - 148.

- Mas Esquerdo, J. (2020). Secuelas Psicológicas de la crisis del coronavirus en el personal sanitario e interviniente. Documento de Opinion, IEEE, 1 - 9.
- Ministerio de Defensa España. (2016). Guía para Mandos sobre apoyo psicológico en operaciones. Madrid: Imprenta Ministerio de Defensa.
- Ministerio de Defensa. (2020). Operación Balmis. Revista Española de Defensa, 10 - 11.
- Ministerio de Defensa. (30 de Septiembre de 2021). Ministerio de Defensa Nacional. Obtenido de defensa.cl: <https://www.defensa.cl>
- Ministerio de Defensa. (abril de 2020). Operación Balmis, todos los días son lunes. Revista Española de Defensa, 371, 10 - 24.
- RESDAL. (2020). La labor de Fuerzas Militares en contextos de crisis covid-19. Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 1 - 25.
- Swank, R., & Marchand, W. (1946). Combat Neuroses: Development of Combat Exhaustion. Archives of Neurology and Psychiatry, 236 - 247.