



MONASH
University



Canada



Relación entre las responsabilidades asistenciales, el autocuidado y el deber de diligencia de las organizaciones en las operaciones de paz

Informe de políticas

Dra. Eleanor Gordon

Este informe de políticas se basa en los resultados del proyecto de investigación «*Fomentar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas mediante el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado*», financiado por Global Affairs Canada (GAC) como parte de la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz (2023-2026).¹ La investigación se basa en entrevistas y una encuesta global realizada a miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz y otro personal uniformado, así como a civiles que participan en operaciones de paz o se ven afectados por ellas. Hay 553 participantes en la investigación (257 entrevistados y 296 encuestados), que representan a 63 países. Cuando se conoce el género y las funciones, el 65 % de los participantes en la investigación son mujeres (35 % hombres) y el 84 % son personal uniformado (fuerzas armadas y policía).

Las entrevistas se realizaron en línea y en siete países: 3 países que aportan contingentes y fuerzas de policía (T/PCC: Reino Unido, India e Indonesia); 3 operaciones de paz de las Naciones Unidas: la Misión de las Naciones Unidas en la República de Sudán del Sur (UNMISS), la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA) y la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO); y la sede de las Naciones Unidas (Nueva York).

Basándose en una amplia investigación sobre misiones de mantenimiento de la paz y T/PCC, este informe demuestra una correlación positiva directa entre el apoyo organizativo al personal con responsabilidades de cuidado e es y su bienestar general, siendo ambos elementos parte integral del deber de cuidado de la organización y con implicaciones significativas para el rendimiento, la capacidad y los resultados de la misión.

Responsabilidades de cuidado y trabajo de cuidado no remunerado

Reconociendo que los términos «responsabilidades de cuidado» y «trabajo de cuidado no remunerado» no se utilizan ni se entienden de manera universal, a los efectos del presente informe, las responsabilidades de cuidado se refieren a las actividades esenciales, normalmente no remuneradas, que los cuidadores realizan para otros y para sí mismos, en respuesta a una necesidad específica. Estas responsabilidades suelen implicar el cuidado de niños y otros miembros de la familia, incluidos los que están enfermos, tienen una discapacidad o son de edad avanzada. Las actividades pueden incluir cocinar, realizar las tareas domésticas y proporcionar cuidados físicos y personales a alguien, como ayudar a alguien a vestirse, bañarse o comer. El término «trabajo de cuidados» —o «trabajo de cuidados no remunerado»— se utiliza a menudo para referirse a estas actividades y da credibilidad al argumento de que el trabajo de cuidados es una labor y no simplemente una «ayuda».

El deber de cuidado de la organización y la atención de la organización al cuidado

El deber de cuidado de la organización implica la obligación de adoptar medidas razonables para proteger la seguridad y el bienestar del personal, incluido el personal con responsabilidades de cuidado. No se trata solo de una obligación moral, sino también de una práctica organizativa inteligente. El ejercicio del deber de cuidado beneficia el bienestar del personal, aumenta la productividad y la eficacia operativa, mejora la credibilidad de la organización, refuerza la retención y la contratación, y puede reducir los costes financieros asociados al bajo rendimiento, la rotación de personal, las bajas por enfermedad y las solicitudes de pensiones por discapacidad.ⁱⁱ En las operaciones de paz y, de manera más amplia, en el sector de la seguridad, el deber de cuidado es especialmente crítico, ya que puede salvar vidas.

Existe una profunda sinergia entre el deber de cuidado, el apoyo organizativo al personal con responsabilidades de cuidado y el autocuidado y el bienestar del personal. Las organizaciones que ejercen su deber de cuidado son más propensas a proporcionar apoyo al personal con responsabilidades de cuidado. Ese apoyo, a su vez, permite el autocuidado al reducir el estrés, hacer posible la búsqueda de ayuda y construir una cultura que valora el bienestar.

No somos robots... Somos personas con emociones. ¿Cómo podemos cuidar de los demás en el mantenimiento de la paz si no contamos con un apoyo sistemático para lograr ese equilibrio que nos permita cuidar de quienes forman parte de nuestra vida? (oficial militar de Bosnia y Herzegovina, en línea, 10/05/2024)

Relación entre el apoyo organizativo al personal con responsabilidades de cuidado y el bienestar

La mayoría de los encuestados (82 %) coincidió en que las mujeres con responsabilidades de cuidado deben recibir apoyo en las instituciones de seguridad, y que este apoyo puede repercutir positivamente en el bienestar del personal. La mayoría de los encuestados (71 %) también coincidió en que existe una relación entre la atención que presta la organización a las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado y la capacidad de respuesta de la organización ante el bienestar del personal. Cuando las organizaciones prestan atención a las responsabilidades de cuidado, es más probable que presten atención al bienestar de todo el personal.

... cuanto mayor sea la comprensión y el apoyo del empleador hacia un empleado con responsabilidades de cuidado, mayor será el bienestar del personal (menor estrés en cuanto a la organización de la vida privada y laboral). (encuestado)

Por el contrario, gestionar las responsabilidades de cuidado junto con un trabajo exigente en instituciones del sector de la seguridad puede comprometer el bienestar sin el apoyo de la organización y de otras fuentes. Estos efectos pueden intensificarse durante los despliegues.

Entornos operativos de alto estrés y bienestar

Las operaciones de paz de la ONU son entornos muy estresantes que, sin el apoyo adecuado, pueden afectar negativamente al bienestar. Paradójicamente, las operaciones de paz exigen un alto nivel de bienestar para hacer frente a los retos de un entorno complejo, dinámico y, a menudo, inseguro. Las frecuentes cargas de trabajo excesivas, la exposición a la violencia y al trauma, y el trato con poblaciones vulnerables y traumatizadas pueden suponer un desafío adicional para la salud mental. Del mismo modo, las malas condiciones de vida que suelen caracterizar a las operaciones de paz agravan estos retos.

... no les dan internet. No les dan la posibilidad de visitar a la familia. No tener nada durante un año es extremadamente duro, difícil, y he visto a algunos contingentes viviendo en condiciones difíciles en medio de la nada. Sin aire acondicionado, sin un baño en condiciones, nada. (civil varón en la MINUSCA, 24/10/2024)

La separación familiar es otro factor de estrés clave —aunque a menudo pasado por alto— en las operaciones de paz. La amenaza potencial que esto supone para el bienestar se intensifica cuando la conexión a Internet es deficiente y el apoyo para viajar a casa durante los períodos de descanso y recuperación (R&R) en despliegues prolongados es limitado, lo que impide a los miembros de las fuerzas de paz mantenerse en contacto con sus familiares y redes de apoyo. Los efectos adversos sobre el bienestar pueden verse agravados por sentimientos de culpa y preocupación por el bienestar de los familiares mientras se está desplegado.

En el caso de las mujeres miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz, los sentimientos de culpa y el estigma social asociados a las expectativas de que las mujeres deben estar en casa cuidando de los niños o cumpliendo otras responsabilidades de cuidado pueden exacerbar la tensión psicológica que puede surgir durante la misión. Una miembro del personal de mantenimiento de la paz de la UNMISS se refirió a que algunas personas con responsabilidades de cuidado en las operaciones de paz «caen en la depresión por el miedo a no poder conciliar ambas cosas o por el miedo a perder una... en detrimento de la otra». (Mujer militar de mantenimiento de la paz, UNMISS, 04/07/2024) Otra se refirió a una compañera que «lloraba

todos los días» porque había dejado a sus hijos en casa y no podía permitirse un billete de avión para visitarlos.

Por qué el autocuidado y el bienestar son importantes en las operaciones de paz

Cuando se descuida el autocuidado y las organizaciones no prestan atención al cuidado, no solo se ven perjudicados los miembros individuales de las fuerzas de paz. La cultura del lugar de trabajo y los resultados operativos también pueden verse afectados. Esto se debe a los riesgos asociados con los mecanismos de afrontamiento negativos, el agotamiento y el desgaste, las preocupaciones en materia de protección, y el deterioro del rendimiento y los resultados de la misión.

⇒ El estigma de la salud mental y los mecanismos de afrontamiento negativos

Existe un estigma asociado a la salud mental, especialmente entre los hombres y en instituciones dominadas por hombres, como el sector de la seguridad y las operaciones de paz. Este estigma desmotiva a las personas a la hora de buscar ayuda. También puede llevar al personal a dejar de dar prioridad a su propio bienestar y, a veces, a recurrir a mecanismos de afrontamiento negativos. Las pesadas cargas de trabajo y la importancia de la labor que se realiza también pueden añadir más presión a los miembros de las fuerzas de paz y desincentivarlos a la hora de buscar ayuda:

Sí, quizá sea por el estigma que conlleva. Pero también, en mi caso, cuando veo la cantidad de correos que recibo, ¿quién va a hacer tu trabajo? Nadie lo va a hacer... no contamos con el apoyo del equipo a nuestro alrededor para eso. (Oficial militar británica, Nueva York, 21/10/2024)

La falta de autocuidado y el apoyo insuficiente para hacer frente a los efectos sobre la salud mental pueden llevar a la dependencia del alcohol, al exceso de trabajo u otros mecanismos de afrontamiento negativos. Una cultura laboral que no fomenta el autocuidado ni la búsqueda de apoyo alimenta este ciclo. Restar prioridad al bienestar y recurrir a mecanismos de afrontamiento negativos también puede contribuir a altas tasas de agotamiento, desmotivación y desgaste.

⇒ Agotamiento y deserción

Muchos miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz conocen a compañeros que han sufrido «agotamiento» debido al cansancio y a la falta de conciliación entre la vida laboral y personal, o que han abandonado el servicio o decidido no volver a ser desplegados debido a problemas de salud mental relacionados con el estrés prolongado y la tensión en las relaciones familiares. Por ejemplo, casi la mitad de las mujeres (45 %) y más de un tercio de los hombres (34 %) encuestados afirmaron que habían tenido que abandonar o cambiar su trabajo en el sector de la seguridad debido a sus responsabilidades de cuidado.

Del mismo modo, en la Encuesta sobre Actitudes Continuas de las Fuerzas Armadas del Reino Unido, el impacto del servicio en la vida familiar y personal es, una y otra vez, el principal factor que influye en la intención de abandonar el servicio.ⁱⁱⁱ Asimismo, el Informe de 2024 de las Naciones Unidas «*Hacia la igualdad de oportunidades para las mujeres en el sector de la defensa*»^{iv} destaca que, entre los 35 Estados miembros participantes, la «falta de apoyo a la crianza de los hijos y a la vida familiar» es el obstáculo más citado para el reclutamiento, la retención y la promoción de las mujeres en el ejército.^v Lo mismo ocurre en las instituciones policiales, donde el personal tiene dificultades para encontrar servicios de guardería y compaginar las responsabilidades profesionales con las familiares debido a horarios largos, impredecibles e incompatibles con la vida social, así como a los frecuentes traslados.^{vi}

A nivel organizativo, las elevadas tasas de abandono entre las mujeres representan una pérdida significativa de inversión, habilidades y experiencia, con implicaciones para la capacidad y la diversidad de la organización.

... ya tienes un hogar, ya sabes, un entorno personal, que es exigente física y emocionalmente, y encima... un entorno que también es exigente física y emocionalmente. En el trabajo, el 100 % de tu vida está llena de estrés. Y así, si no encuentras formas de relajarte, vas a colapsar... el reto es cuidarte a ti misma antes, ya sabes, constantemente, y tener la capacidad y el sistema de apoyo para hacerlo; de lo contrario, es muy fácil acabar agotada.^{vii}

... tiene que haber [apoyo y] concesiones... de lo contrario, simplemente perderás a gente muy buena... Lo he visto de primera mano, cómo la gente se ha visto arrastrada por una espiral... Y no solo abandonan el servicio, sino que lo hacen con problemas de salud mental importantes, en

algunos casos, y eso es realmente algo que todo el mundo querrá evitar (oficial militar británico, Nueva York, 15/10/2024).

⇒ Preocupaciones en materia de protección

En contextos operativos caracterizados por altos niveles de estrés, como las operaciones de paz, la falta de atención de la organización al bienestar puede contribuir a generar preocupaciones en materia de protección.

El estrés, el agotamiento y la reticencia a buscar ayuda para problemas de salud mental pueden influir en la toma de decisiones y en los comportamientos. Esto puede tener graves repercusiones en las operaciones de paz. En casos extremos, puede contribuir a la autolesión y a comportamientos dañinos hacia otros, incluidos compañeros de las fuerzas de paz o personas que viven en las zonas de misión.

Estos riesgos se agravan cuando el personal recurre a mecanismos de afrontamiento negativos y cuando el bienestar y el autocuidado no son prioritarios en la misión. Algunos participantes en la investigación relacionaron los comportamientos dañinos con entornos operativos de alto estrés, culturas laborales perjudiciales e instalaciones y condiciones de vida muy precarias en las misiones:

... se les trata realmente mal. Se les alimenta mal. Viven... en un barrio marginal. No reciben suministros durante meses y meses porque se encuentran a 1000 millas en una selva tropical sin provisiones adecuadas... Y además no tienen wifi, así que no pueden hablar con sus familias... Así que creo que ponemos a la gente en situaciones increíblemente difíciles, casi distópicas, y luego esperamos que se comporten como ángeles (211024UN_Mx2_MIL_UK Asesor militar y policial en la Misión del Reino Unido ante la ONU).

Otros destacan el impacto duradero que la falta de atención al bienestar puede tener en el personal y sus familias, contribuyendo a riesgos como el trastorno de estrés postraumático (TEPT) y la ruptura de las relaciones familiares: Los datos estadísticos apuntan a una tasa de suicidio más elevada entre el personal policial^{viii} y militar en activo y retirado que entre la población general en varios países, incluidos Australia^{ix} y EE. UU.^x El Informe Final de la Comisión Real sobre el Suicidio de Militares y Veteranos (2024) también se refiere a la

separación y la desestructuración familiar, incluso debido a despliegues y traslados, como un factor de estrés laboral único al que se enfrenta el personal de las Fuerzas de Defensa Australianas (ADF), lo que puede contribuir a los factores de riesgo de suicidio. Muchos miembros del personal, tanto de las fuerzas armadas como de la policía, han sido desplegados o trasladados con frecuencia o con poca antelación, lo que intensifica el estrés tanto para el personal como para las familias.

... altos niveles de estrés, mala cultura, consumo de alcohol, abuso de sustancias y, por ende, mal comportamiento... un mejor cuidado personal y una mayor atención a las responsabilidades de cuidado significarían menos prácticas de afrontamiento desadaptativas, lo que a su vez conduciría a menos tipos de abuso interno y probablemente también a menos acoso externo.
(mujer civil que trabaja en operaciones de paz, en línea el 06/12/2024)

⇒ Disminución del rendimiento y resultados operativos subóptimos

Un autocuidado inadecuado y la falta de atención de la organización al bienestar pueden conducir a mayores niveles de estrés, agresividad, frustración, distanciamiento e hipervigilancia. A su vez, esto puede tener implicaciones directas en el rendimiento. Como lo expresó sencillamente una miembro de las fuerzas de paz: «Si mi mente está despejada y libre de estrés, es obvio que voy a ser más eficiente en mi trabajo». (Mujer militar de las fuerzas de paz, UNMISS, 06/07/2024)

Cuando las organizaciones apoyan eficazmente el cuidado y el bienestar, ocurre lo contrario: el personal informa de un mayor rendimiento y mejores resultados en las misiones. Como resumió un encuestado: «personal feliz, mejores resultados», y como destacó un miembro de las fuerzas de paz de la MINUSCA: «Sin salud y bienestar, no podemos realizar nuestro trabajo de forma eficaz» (MINUSCA).

Se destacó que unas condiciones de vida dignas y la posibilidad de comunicarse con las familias durante la misión eran fundamentales para el bienestar y el rendimiento.

«No puedo contactar con ellos. No sé qué está pasando. Todas estas cosas [son] muy estresantes y afectan a tu capacidad para hacer el trabajo de forma eficaz» (oficial de la ONU refiriéndose

a los factores de estrés a los que se enfrentan las mujeres en las fuerzas de paz, Nueva York, 30/10/202).

«... si mi mente está despejada y libre de estrés, obviamente voy a ser más eficiente en mi trabajo, por lo que todos deberíamos estar atentos a [apoyar al personal con responsabilidades de cuidado]» (mujer militar de mantenimiento de la paz, UNMISS, 06/07/2024).

La vida privada tiene un gran impacto en el bienestar; aunque estés en una misión, tu vida privada no se detiene. Por lo tanto, si tu vida privada funciona bien, tendrás mejores oportunidades de contribuir al trabajo que estás realizando en la misión. (participante en la encuesta)

Qué debe cambiar

Los riesgos que pueden derivarse de la falta de atención al bienestar subrayan la importancia fundamental del autocuidado, las redes de apoyo, la disponibilidad de servicios de salud mental y apoyo psicológico (MHPSS) y la reducción del estigma para animar al personal a buscar ayuda cuando la necesite. Esto debe ocurrir tanto durante la misión como antes y después del despliegue, con los principios del cuidado integrados en la cultura laboral de las fuerzas armadas y la policía.

Marcos, estructuras y recursos para apoyar el bienestar

Existe una variedad de herramientas y recursos para apoyar el bienestar del personal antes, durante y después del despliegue, aunque la disponibilidad y la calidad varían entre los países de origen y de contribución (T/PCC) y las misiones. Si bien los T/PCC tienen la responsabilidad principal del bienestar de su personal desplegado, otras partes interesadas desempeñan un papel fundamental, en particular la ONU y el personal individual, especialmente los líderes. Las áreas clave de apoyo incluyen:

Antes del despliegue:

- La formación previa al despliegue debe abordar la gestión del estrés, la separación familiar y las estrategias de autocuidado, y no limitarse únicamente a las habilidades técnicas y operativas. Algunos países contribuyentes de personal y contingentes

preguntan qué apoyos tienen disponibles o podrían necesitar los miembros del personal con responsabilidades familiares, actualizan los planes de atención familiar y ofrecen asesoramiento para ayudar al personal a prepararse.

- Se debe informar al personal sobre qué apoyo en materia de salud mental y apoyo psicosocial (MHPSS) y bienestar estará disponible para ellos y sus familias cuando estén en misión —así como antes y después del despliegue— y cómo acceder a él.

Durante el despliegue:

- Unas condiciones de vida adecuadas son esenciales para el bienestar de los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz, especialmente dado el entorno estresante y a veces hostil, que puede implicar cargas de trabajo pesadas y exponer al personal a traumas, combinado con el factor estresante de la separación familiar y del hogar. Las comodidades básicas, incluyendo una buena cama e instalaciones sanitarias separadas, son esenciales.
- Algunas misiones ofrecen instalaciones recreativas, días de descanso para la salud mental y acceso a consejeros psicológicos, lo cual es inestimable para apoyar el bienestar. La provisión de servicios recreativos e instalaciones de bienestar ayuda a proporcionar al personal el espacio y la capacidad para relajarse, algo esencial en misiones estresantes.
- El acceso a Internet —u otros medios de comunicación con familiares y amigos— es una de las herramientas de bienestar más importantes para que el personal desplegado se mantenga en contacto con sus familias y otras redes de apoyo.
- El apoyo para que el personal pueda viajar a casa durante el descanso y la recuperación (R&R) en despliegues prolongados también puede marcar una diferencia significativa en el bienestar de los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz.

Tras el despliegue:

- El apoyo tras el despliegue varía significativamente entre los países de origen y los países de acogida. Las mejores prácticas incluyen sesiones de debriefing psicológico, asesoramiento para la reintegración y apoyo psicosocial prolongado para el personal y sus familias. Por ejemplo, las Fuerzas Armadas Canadienses ofrecen sesiones de debriefing

de tres días tras el despliegue que incluyen citas con trabajadores sociales y tiempo estructurado para relajarse antes de que el personal regrese a casa.

A lo largo del ciclo de despliegue se recomiendan otras prioridades, entre ellas:

- ⇒ Invertir en apoyo psicosocial antes, durante y después del despliegue, con el objetivo de garantizar que las iniciativas de los países contribuyentes de personal y de las Naciones Unidas se extiendan a todas las misiones sobre el terreno.
- ⇒ Elaboración y difusión de políticas de recursos humanos que ofrezcan apoyo (incluidos los permisos parentales y de emergencia, así como los traslados por motivos familiares).
- ⇒ Desarrollo y puesta en marcha de campañas de sensibilización para desestigmatizar el cuidado —tanto las responsabilidades de cuidado como el autocuidado o la búsqueda de ayuda para la salud mental—. Esto debería incluir esfuerzos para abordar los prejuicios contra las madres —supuestos infundados de que las madres carecen de capacidades y compromiso que pueden obstaculizar sus perspectivas de destino y su progresión profesional—, así como para sensibilizar y apoyar las responsabilidades de cuidado de los hombres uniformados.

Responsabilidades de los líderes

Muchos participantes subrayaron la importancia de un liderazgo firme y solidario. El objetivo es reforzar el deber de cuidado, apoyar mejor al personal con responsabilidades de cuidado y, en términos más generales, velar por el bienestar de todo el personal. Muchos líderes militares y policiales a los que entrevistamos y encuestamos dieron ejemplos de liderazgo solidario:

Un oficial militar canadiense dijo: «Presta atención a las familias de los militares porque... es lo correcto [y] si no incorporas eso en tu filosofía de liderazgo, entonces creo que probablemente estás fallando como líder... esa capacidad de cuidar de tu gente, de lo que les importa y de cuáles son sus factores de estrés cotidianos es también un rasgo de liderazgo realmente importante».

Un oficial militar británico describió el apoyo al personal mediante «un enfoque personalizado y matizado»: «... esa persona puede estar ahí para las tareas que le asignes;

permítele tener tiempo libre para que pueda llamar a su familia... los líderes y comandantes desplegados deben tener la capacidad de tomar las decisiones correctas para su gente».

Un oficial militar indio describió su función: «[nosotros] no podemos imaginar el tipo de problemas que tiene esta gente... Así que me pongo en el lugar de un soldado para ver cuáles son los posibles problemas en su familia... qué puedo hacer para eliminar esos problemas; cuestiones de tierras, la admisión de los niños en la escuela, cualquier cosa de ese tipo en la que pueda intervenir, estaría encantado de hacerlo».

Un agente de policía indio explicó las ventajas operativas: «... si esperas que una persona agotada se ocupe de un control de carretera o de mantener el orden público, creo que fracasaría porque está agotada... cuando analizaron los resultados, creo que he tenido más logros que cualquiera de mis compañeros varones, simplemente porque lo abordé de una manera más humana».

Invertir en el cuidado del personal tiene un impacto positivo en las organizaciones y las operaciones, ya que refuerza la retención y el rendimiento, la diversidad y la eficacia, el éxito operativo y el liderazgo basado en valores:

Retención y rendimiento: *Un oficial militar canadiense afirmó: «Si quieres el mejor talento... que está vinculado a tu capacidad... tienes que invertir en estas cosas». Un oficial militar indio dijo: «Quieres que la persona que se despliega tenga la mejor mentalidad posible; para que pueda desempeñar sus funciones».*

Diversidad y eficacia: *Un agente de policía explicó: «Si no hay inclusión de género en estas instituciones, te das cuenta de que la comunidad a la que pretendes servir no recibe los servicios necesarios de una institución. Y eso supone un daño a la reputación de la institución... si no se obtiene el apoyo de la comunidad, nunca se puede ser eficaz».*

Éxito operativo: *Un oficial militar australiano destacó: «Si las personas son el activo más importante para impulsar la capacidad, entonces su bienestar y el de sus familias... es un factor fundamental para la capacidad... ¿Cómo podemos esperar que rindan al máximo de su potencial e , si esos aspectos de su vida... no son necesariamente seguros, estables y están bien atendidos?».*

Liderazgo basado en valores: un actor de la sociedad civil con experiencia en el trabajo con instituciones del sector de la seguridad y operaciones de paz de la ONU dijo: «... tenemos que invertir más en [y] valorar más las responsabilidades de cuidado... porque, ¿a quién queremos como líderes en nuestra seguridad? Queremos personas empáticas. Queremos personas que sepan escuchar; que sepan comprender... que sepan negociar y comunicarse bien, que sean sensibles... queremos personas que sean fuertes, resistentes y pacientes, decididas [y] también en la función de cuidado».

Recomendaciones para los líderes a todos los niveles:

- ⇒ Comunicar un compromiso claro con el bienestar y el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado.
- ⇒ Dar ejemplo de cómo buscar ayuda y desestigmatizar el apoyo a la salud mental.
- ⇒ Mostrar empatía y capacidad de respuesta ante las circunstancias individuales.
- ⇒ Adaptar la gestión de los despliegues para dar cabida a las necesidades individuales, manteniendo al mismo tiempo la eficacia operativa.
- ⇒ Permitir que el personal disponga de tiempo libre para estar con sus familias.
- ⇒ Supervisar las condiciones de vida y abogar por mejoras.
- ⇒ Sensibilizar sobre los retos a los que se enfrenta el personal con responsabilidades de cuidado, así como sobre los factores y repercusiones relacionados con el género.

Conclusión

Este informe de políticas demuestra una correlación clara, directa y positiva entre el apoyo de la organización al personal con responsabilidades de cuidado y su bienestar general. Cuando las organizaciones prestan atención a las responsabilidades de cuidado, es más probable que presten atención al bienestar de todo el personal, creando una relación sinérgica y que se refuerza mutuamente entre el deber de cuidado, la atención de la organización a las responsabilidades de cuidado y el autocuidado.

Las consecuencias de la falta de atención son graves: problemas de salud mental, mecanismos de afrontamiento negativos, agotamiento, abandono, problemas de protección, rendimiento mermado y menoscabo de la legitimidad de la misión. Por el contrario, la atención reporta

beneficios sustanciales: mejora del bienestar y del rendimiento, mejora de la cultura laboral y de la protección, mayor diversidad de género, resultados más eficaces en el mantenimiento de la paz, desarrollo de líderes empáticos y ahorro de costes.

... un mejor apoyo al bienestar de las personas, antes del despliegue, durante el mismo y después, podría tener un impacto positivo en la forma en que se comportan las tropas... hablar de la prestación de apoyo emocional, asesoramiento o atención es increíblemente importante, (211024UN_Mx2_MIL_UK Asesor MILAD y de Policía en la Misión del Reino Unido ante la ONU)

Esta es una parte vital de las responsabilidades de gestión y, si no atendemos adecuadamente las necesidades de bienestar y atención del personal, no estamos haciendo nuestro trabajo. Si proporcionamos un buen bienestar y atención, contamos con un personal más eficaz que también es capaz de gestionar sus propias responsabilidades de cuidado. (participante en la encuesta)

Por lo tanto, el deber de cuidado de la organización no es solo una obligación moral y legal, sino también un imperativo estratégico para un mantenimiento de la paz eficaz. Los T/PCC tienen la responsabilidad principal sobre el personal de las operaciones de paz, pero la ONU y otras partes interesadas —incluido el personal y los líderes a título individual— pueden y deben hacer más para crear un entorno que respalde mejor el bienestar de los cascos de paz, entre otras cosas reconociendo y apoyando las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado.

Prestar mayor atención al cuidado en las operaciones de paz de la ONU no se limita a apoyar a las mujeres con responsabilidades de cuidado —aunque eso es esencial—. Se trata de crear fuerzas de mantenimiento de la paz más sanas, más diversas, más eficaces y mejor capacitadas para cumplir su mandato de mantener la paz y la seguridad. Se trata de reconocer que el cuidado —de uno mismo, de la familia y de los demás— no es algo separado o opuesto al trabajo por la paz y la seguridad, sino que es fundamental para ello.

ⁱ Global Affairs Canada (2026) *Iniciativa Elsie para las mujeres en las operaciones de paz*. Sitio web del Gobierno de Canadá. https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/gender_equality-egalite_des_genres/elsie_initiative-initiative_elsie.aspx?lang=eng.

ⁱⁱ ONU (2023) *Estrategia del sistema de las Naciones Unidas sobre salud mental y bienestar para 2024 y años posteriores*. Nueva York: ONU.

https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_system_mental_health_and_well_being_strategy_for_2024.pdf; JJE de las Naciones Unidas (Junta de Jefes Ejecutivos para la Coordinación) (2023) *Estrategia del sistema de las Naciones Unidas sobre salud mental y bienestar para 2024 y años posteriores*, 22 de septiembre de 2023; CEB/2023/HLCM/30. https://unsceb.org/sites/default/files/2023-11/CEB.2023.HLCM_30%20-%202024%20and%20beyond%20UN%20System%20Workplace%20Mental%20Health%20and%20Well-Being%20Strategy.pdf.

ⁱⁱⁱ Gobierno del Reino Unido (mayo de 2024) *Encuesta continua de actitud de las Fuerzas Armadas: 2024*. Londres: Ministerio de Defensa, 23 de mayo de 2024. <https://www.gov.uk/government/statistics/armed-forces-continuous-attitude-survey-2024>.

^{iv} ONU (2024) *Hacia la igualdad de oportunidades para las mujeres en el sector de la defensa*. Nueva York: ONU. https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org.ssr/files/general/dpo_women_in_defence_web.pdf: 35.

^v ONU (2024) *Hacia la igualdad de oportunidades para las mujeres en el sector de la defensa*: 15.

^{vi} Valmari, E.G., Nygren, U., Ghazinour, M. y Gilenstam, K. (2023) «Cómo los agentes de policía compaginan el trabajo, la pareja y los hijos: una revisión de los retos de los padres en el trabajo policial». *Frontiers in Psychology* 14. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1178314; Yu, H. H. (2019) «Equilibrio entre la vida laboral y personal: un análisis exploratorio de las políticas favorables a la familia para reducir las intenciones de rotación entre las mujeres en las fuerzas del orden federales de EE. UU.». *International Journal of Public Administration* 42(4): 345–357. doi: 10.1080/01900692.2018.1463541.

^{vii} Mujer civil que trabaja en la UNMISS, entrevistada el 29/7/2024 (proyecto Monash GPS).

^{viii} Violanti J.M., Charles L.E., McCanlies E., Hartley T.A., Baughman P., Andrew M.E., Fekedulegn D., Ma C.C., Mnatsakanova A., Burchfiel C.M. (2017) «Factores de estrés policial y salud: una revisión del estado actual». *Policing* 40(4): 642-656. doi: 10.1108/PIJPSM-06-2016-0097.

^{ix} Comisión Real sobre el Suicidio entre Militares y Veteranos (2024) *Informe final*. Canberra: Gobierno de Australia, 9 de septiembre de 2024. <https://defenceveteransuicide.royalcommission.gov.au/publications/final-report>.

^x Ramchand, R. y Montoya, T. (2025) «Suicide Among Veterans», *RAND*, 22 de mayo de 2025. <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PEA1363-1-v2.html>.