

# Perfeccionamiento de los esquemas de seguridad social del Ejército Nigeriano para mejorar la motivación del personal

*Enhancing Nigerian Army welfare schemes towards improved personnel motivation*

**Resumen:** Los miembros de las Fuerzas Armadas de Nigeria (FAN) se encuentran entre las poblaciones más vulnerables del país debido a los peligros asociados con la profesión y los crecientes desafíos de seguridad en el país. Las FAN participan en operaciones de combate al terrorismo, la insurgencia, los secuestros, el robo de ganado, el bandidaje, el secesionismo y el separatismo en todo el país. Estas operaciones provocaron la pérdida de vidas, la invalidez permanente y otras formas de daños a los miembros de las Fuerzas Armadas, especialmente del Ejército nigeriano. Por esta razón, el Ejército de Nigeria ha encontrado formas y medios para mejorar la motivación del personal a través de diversos Esquemas de Seguridad Social (ESS). Por lo tanto, el objetivo principal de este estudio es examinar las formas de mejorar la seguridad social del personal del Ejército Nigeriano (EN) para aumentar la Motivación del Personal (MP). Este artículo propone estrategias para mejorar la seguridad social del personal con el fin de mejorar la MP en el EN. Los datos recogidos se analizaron mediante el método cualitativo y se presentaron en forma de análisis descriptivo.

**Palabras clave:** Esquemas de Seguridad Social. Motivación de Personal. Ejército Nigeriano.

**Abstract:** Members of the Armed Forces of Nigeria (AFN) are among the most vulnerable populations in the country due to hazards associated with the profession and the rising security challenges in the country. The AFN are involved in counter terrorism, insurgency, kidnapping, cattle rustling, banditry, secessionism and separatism operations across the country. These operations have resulted in loss of lives, permanent disabilities and other forms of hardships to members of the armed forces, especially Nigerian Army. For this reason, the Nigerian Army have found ways and means to improve the motivation of personnel through a variety of Welfare Schemes (WS). The main objective of this study, therefore, is to examine ways to enhance the welfare of Nigerian Army personnel towards improved personnel motivation. This paper proposes strategies improve staff welfare in order to enhance PM in NA. The collected data were analysed using a qualitative method and presented in a descriptive analytical form.

**Keywords:** Welfare Schemes. Personnel Motivation. Nigerian Army.

**Michael Ushikpeiba Ugbong** 

Nigeria Army.

Abuja, Nigeria.

mykebond4u2@yahoo.com

Recibido: 09 abr. 2021

Aprobado: 28 oct. 2021

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons  
Attribution Licence

## 1. Introducción

Los gobiernos mantienen fuerzas militares principalmente para preservar su integridad territorial y defender las fronteras nacionales contra la agresión externa. Estas medidas de mantenimiento de la fuerza, que a menudo refuerzan el componente estado de ánimo de la fuerza de combate, se logran a través de varias iniciativas de Motivación de Personal (MP) implementadas a través de varios Esquemas de Seguridad Social (ESS). Estos planes, impulsados por una sólida estrategia de defensa, aumentan el éxito de los militares en las operaciones de combate y la defensa nacional en general. Dado que los recursos humanos son esenciales para el éxito de las organizaciones, la seguridad social del personal se ha convertido en un componente crítico en la formulación de los esquemas de seguridad social militar.

El término Esquema de Seguridad Social (ESS) se define como “un acuerdo cuidadosamente coordinado para mejorar las condiciones sociales del personal de las Fuerzas Armadas” (COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS, 2012). También se refiere a una serie de programas gubernamentales que proporcionan ayuda financiera o de otro tipo a individuos o grupos para apoyarlos o motivarlos. Por lo tanto, los objetivos del ESS son promover la prosecución del trabajo, la educación, un mejor nivel de vida y un personal más motivado. La Motivación de Personal (MP) se refiere simplemente a la manera de hacer que los soldados trabajen juntos y que se sientan parte de un grupo de combate digno. La MP implica la preparación estratégica y táctica de las tropas necesarias para cumplir los objetivos y tareas militares en apoyo de los imperativos de la seguridad nacional (KAYE, 2005).

El Departamento de Defensa de los EE. UU. (DOD) ha establecido objetivos de financiación para mejorar la entrega de 2 categorías de su Programa de Moral, Bienestar y Recreación (MWR) para mejorar la MP. Son la Categoría A, que promueve la seguridad social física y mental de los miembros del servicio, y la categoría B, que financia sistemas comunitarios de apoyo a los miembros del servicio y sus familias. La Política MWR del DOD identifica seis indicadores generales de desempeño para su ESS. Estos objetivos están diseñados para garantizar que los militares estén adecuadamente financiados con los recursos apropiados para mejorar la MP, en lugar de exigir que los miembros del servicio y sus familias paguen tarifas para cubrir los costos (GAO, 2018).

El Ejército de Ghana (EG) se ha dado cuenta de que la mayoría de sus instituciones no son productivas debido a la ineficacia del ESS. Esto afectó el desarrollo del capital humano y dificultó que la gerencia alcanzara las metas y objetivos organizacionales (AMPOTY, 2014). Cada vez más, EG ha empezado a prestar una atención detallada al desarrollo de las habilidades del personal y ha hecho del desarrollo del personal un tema central en la práctica de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH). Este alto nivel de compromiso con las prácticas de RR. HH. ha mejorado los resultados del EG al moldear las capacidades, los comportamientos y las actitudes hacia el trabajo, aumentando la productividad (BARUCH, 2016).

El Ejército Nigeriano (EN) ha sufrido en los últimos tiempos una serie de transformaciones. El período comprendido entre 2010 y 2020 ha sido testigo de una gran expansión en casi todas las esferas de influencia, desde los esquemas de seguridad social, la formación, los cursos, el aumento de la mano de obra y el desarrollo de infraestructuras. En consecuencia, el EN creó Army Welfare Holdings Limited (AWHL) en 2008. Posteriormente, el AWHL se transformó en Nigerian

Army Welfare Limited/Guarantee (NAWL/G). El principal mandato del NAWL/G era coordinar la seguridad social del personal del EN. El NAWL/G también se encarga de proporcionar orientación política estratégica, agilizar, armonizar y coordinar las actividades de las filiales hasta ahora independientes. Su misión estratégica es aprovechar las oportunidades del entorno nigeriano para mejorar la seguridad social de las tropas y garantizar la rentabilidad del EN. A pesar de estos esfuerzos, es discutible que se pongan en marcha los ESS adecuados para mejorar la MP en el EN.

En el EN, los ESS tienen como objetivo asegurar al personal que su bienestar y el de la familia están siendo atendidos. Por lo tanto, el Cuartel General del Ejército (QG) ha implementado varios ESS, incluido el Esquema de Seguros del Ejército Nigeriano (NAWIS), el Desarrollo de Vivienda Posterior al Servicio (PHD) y el Intercambio de Puestos del Ejército Nigeriano (NAPEX), entre otros. Estos esquemas han logrado algunos resultados en las áreas de vivienda y compensación monetaria otorgada a las familias de algunos funcionarios que fallecieron en el servicio activo. Sin embargo, la implementación del ESS en el EN está plagada de ineficiencias sistémicas y una percepción de insensibilidad a las aspiraciones del personal. Algunas de estas deficiencias se atribuyeron a la disminución de los recursos de la EN, a los retrasos indebidos en el acceso a las prestaciones y a la mala gestión de los fondos destinados a la implantación del ESS.

El objetivo de este estudio es identificar las formas de aumentar la eficacia del ESS para mejorar la MP en el EN. El estudio está motivado por la situación de la seguridad social del personal y las perspectivas de un ESS mejorado como panacea para mejorar la MP en el EN. Normalmente, el ESS del que dispone el personal de EN es razonablemente adecuado para mejorar la MP en las áreas operativas. Sin embargo, el EN no cuenta con una estructura ESS flexible y adaptable, capaz de seguir el ritmo de la dinámica del entorno operativo. Esto requiere la reevaluación de los objetivos del ESS del EN para hacer frente a los retos previstos. En vista de ello, este estudio trata de encontrar formas de ofrecer soluciones a los desafíos que militan contra el ESS en el EN para una MP mejorada.

El estudio debatirá las perspectivas de mejora del ESS en el EN para mejorar la MP y destacará las estrategias para mitigar los desafíos que militan en contra de la implementación de ESS efectivo en el EN para mejorar la MP. El alcance del estudio abarca el periodo comprendido entre 2015 y septiembre de 2021. Este es el periodo en el que se intensifican los esfuerzos para garantizar un ESS eficaz y fiable para que el EN cumpla con sus requisitos en varios niveles de operaciones. En términos de alcance, el estudio se centra en el ESS del EN en la Academia de Defensa de Nigeria (NDA) Kaduna debido a su relevancia en el reclutamiento y la formación del personal. El alcance también incluirá FCT Abuja porque es la ubicación del CG donde se desarrollan las políticas relacionadas con los ESS en el EN y se establecen puntos de referencia numéricos para supervisar y evaluar el progreso de cualquier programa. El enfoque general del estudio examinó los Esquemas de Seguridad Social del Ejército Nigeriano para mejorar la Motivación de Personal. Sin embargo, específicamente, el contenido del estudio se centrará en evaluar los roles integradores del ESS existente en el EN hacia una MP mejorada.

## 2. Revisión de la Literatura

### 2.1 Discurso Conceptual

Las 2 variables clave de este estudio son ESS y MP, que son las variables independiente y dependiente, respectivamente. Estas variables se conceptualizan y su relación se establece más posteriormente.

#### 2.1.1 Esquema de Seguridad Social

Briggs (1961) considera que el ESS es un esfuerzo deliberadamente organizado que se utiliza a través de la política y la administración para modificar el juego de las fuerzas del mercado en al menos tres direcciones. En primer lugar, garantizando a los individuos y a las familias unos ingresos mínimos, independientemente del valor de mercado de su trabajo o de su propiedad. En segundo lugar, limitar el alcance de la inseguridad al permitir que las personas y las familias enfrenten ciertas “contingencias sociales” que podrían conducir a crisis individuales y familiares. En tercer lugar, asegurando que a todos los ciudadanos, independientemente de su estatus o clase, se les ofrezcan los mejores patrones disponibles en relación con una cierta gama acordada de servicios sociales. Este punto de vista es demasiado limitado y no es adecuado para este estudio porque no considera la varianza del modelo en el EES.

Anderson y Ytrehus (2012) intelectualizan el ESS como servicios universales que no deben ser estigmatizados. Debe estar disponible y accesible sin que implique ninguna pérdida de dignidad o autoestima. Ellos argumentaron que debe ser un sistema que involucre incluso a los militares para disfrutar de un conjunto integral de servicios, seguridad social, educación, servicios sociales personales, salud y vivienda. Es posible que aún se requieran algunos servicios especializados selectivos adicionales para satisfacer necesidades especiales o responder a la exclusión de algunos grupos de ciertos servicios que, idealmente, deberían estar disponibles para todos. Esta visión está centrada en el ejército y articula otros aspectos de los esquemas de seguridad social. Por lo tanto, es apropiada y se adopta como definición operativa para este estudio.

#### 2.1.2 Motivación de Personal

Según Trevor (2007), la PM es un concepto de medición que implica el rendimiento en relación con los resultados durante el desempeño de una función asignada. Esta visión recoge algunos fundamentos básicos de la MP, como el rendimiento, los resultados y el control de la gestión. Sin embargo, la perspectiva de Trevor no veía al MP desde la dimensión operativa militar, como mano de obra de calidad, preparación para el combate y competencia del personal. Esta perspectiva no es lo suficientemente amplia para este estudio y, por tanto, no se adopta.

Metz (2015) conceptualiza la MP como una medida de la capacidad lograda mediante la generación y el mantenimiento flexibles de una fuerza operacionalmente lista desplegada con la combinación correcta de plataformas, competencia del personal, seguridad social efectiva, organización logística y recursos humanos bien desarrollados para cumplir con los objetivos estratégicos de forma económica. Metz postuló además que la MP se logra a través de un liderazgo efectivo, un buen estado del equipo, una tasa de mantenimiento ideal, la motivación del personal y la preparación psicológica de las tropas, con el objetivo de alcanzar los objetivos operativos. La visión de Metz enfatiza la eficiencia del combate, el éxito de la misión, la baja mínima y el uso rentable de los recursos, como las tasas de MP. También considera la competencia del personal, la combinación correcta de plataformas y una seguridad social efectiva, así como el apoyo logístico como factores críticos para la MP. La exposición conceptual de Metz es holística, lógica y apropiada en el contexto de este estudio y, por lo tanto, se adopta.

## **2.2 Relación entre esquema de Seguridad Social y Motivación de Personal**

El principal atributo de la ESS es la disposición cuidadosamente coordinada para mejorar las condiciones sociales del personal de las Fuerzas Armadas, mientras que los atributos de la MP incluyen el rendimiento, la precisión y la velocidad dentro de las capacidades del hombre y la máquina. Una mejora en el ESS facilita el desarrollo de servicios sociales integrales que mejorarán el rendimiento del personal y su capacidad para cumplir las misiones con precisión, lo que conducirá a la consecución de los objetivos estratégicos de forma rentable. Por lo tanto, un aumento del ESS proporciona un aumento correspondiente de la MP.

Por otro lado, un recorte en el EES disminuye el desarrollo de los servicios sociales integrales. Esto reducirá el desempeño, la velocidad y la precisión del personal en las operaciones, reduciendo así el PM. Por lo tanto, la mejora del ESS aumentaría la MP y viceversa. De esta manera, existe una relación directa entre ESS y MP.

## **2.3 Revisión de la Literatura Existente**

Hay varios libros, revistas y trabajos de investigación inéditos realizados sobre ESS y sus efectos en la MP en el ejército. Andidi (2021), en un estudio titulado “Welfare Schemes and Personnel Motivation: The Nigerian Army in Perspective”, examinó el efecto positivo del ESS en la MP. Él señaló que la provisión de ESS se ha identificado como un multiplicador de fuerza para asegurar MP en las Fuerzas Armadas. El estudio también propuso nuevas iniciativas para guiar la provisión de ESS. Esto incluye la creación de una Junta de Planes Futuros en el EN, la adopción de una hoja de ruta para el EN, bien como el apalancamiento de las fuentes de IGR del EN. Estas estrategias, según Andidi (2020), sin duda aumentarían la capacidad del EN para proporcionar un ESS adecuado y tranquilizador a su personal para mejorar la MP.

Bulus (2021), en su artículo titulado “Bem-Estar e Empreendimentos Comerciais do Exército Nigeriano”, señaló que los militares de todo el mundo dan prioridad a la seguridad social de su personal. Destacó los diversos emprendimientos comerciales y de bienestar en el Ejército Nigeriano. Sacó a la luz los diversos ESS como NAWL/G, Incorporación de Finanzas del Ejército Nigeriano (NAFIC), NAWIS, Fondo Benevolente del Ejército Nigeriano (NA BENFUND) y Junta de Fondos No Públicos (DNPf). Se examinaron Emprendimientos Comerciales del Ejército Nigeriano, como el Grupo Nigerian Army Properties Ltd, Post Housing Development Ltd, Command Guest Houses Limited, Nigerian Army Small Scale Drug Manufacturing Unit, Nigerian Army Farms and Range Ltd y Supply & Transport Foods Limited. Bulus (2021) enumeró los desafíos, las perspectivas y las estrategias de varios ESS y emprendimientos comerciales para mejorar la seguridad social del personal, bien como generar ingresos para el sistema. Bulus (2021) cree que los emprendimientos de bienestar y negocios del EN pueden brindar oportunidades de inversión masivas para los oficiales y el personal, mejorando así la MP.

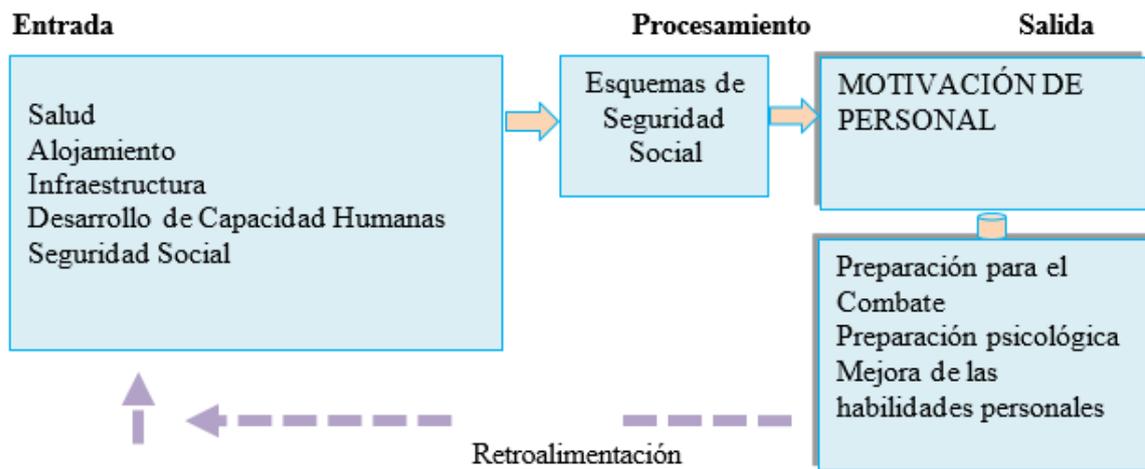
En resumen, los trabajos revisados establecieron la relación entre ESS, MP y preparación para el combate. Sin embargo, es posible que la preparación para el combate no siempre se traduzca en MP de la tropa. Además, la mayoría de los investigadores analizó descriptivamente su trabajo, pero ninguno estableció la relación entre la implementación de los diversos ESS en el EN y sus impactos en la MP. Por lo tanto, este estudio intentará llenar el hueco observado proporcionando el vínculo entre la entrega de ESS y MP.

### 3. Referencial Teórico

Hay varias teorías que pueden utilizarse para situar ESS y la MP en el EN. Algunas de estas teorías incluyen la Teoría General de Sistemas (GST - General System Theory), la Teoría de los Dos Factores de Herzberg y la Teoría de la Jerarquía de Necesidades Humanas de Maslow, entre otras. Considerando el enfoque de este estudio, el referencial teórico más apropiado es el GST. Esta teoría fue desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy en 1968. Ludwig von Bertalanffy (1968) observó que un sistema es una red compleja de elementos que interactúan dentro de un entorno. Defendió la GST, un proceso en el que los problemas se resuelven en un sistema desde un punto de vista holístico. Como el EN es una red compleja de esfuerzos organizativos, el GST describe mejor el proceso de evolución del ESS a partir del EN para mejorar la MP.

La principal crítica que se le hace al GST es que es demasiado vago, sin definiciones aceptadas, y su enfoque de los problemas de un individuo no siempre es adecuado para explicar sus circunstancias actuales. Sin embargo, a pesar de estas debilidades, este estudio aún adopta la teoría porque permite las interrelaciones entre las variables y también define el sistema en relación con su entorno. De esta forma, la organización se ve obligada a explorar su relación con el entorno para alcanzar los objetivos esperados.

Figura 1 – Diagrama de la Teoría General del sistema



Fuente: Lucey (2004).

### 3.1 Visión General del Esquema de Seguridad Social y Motivación de Personal

Las autoridades coloniales británicas al principio legaron paquetes de bienestar del EN destinada a maximizar la producción de personal en la independencia en 1960. El ESS incluía servicios médicos gratuitos, uniformes gratuitos y alojamiento amueblado, buenos sueldos y subsidios, entre otros. Sin embargo, el antiguo ESS instalado desde la época de la Independencia se estaba volviendo ineficaz debido a la inflación y al crecimiento de la población, afectando posteriormente la MP. El ESS inadecuado resultante fue creado por la incapacidad del Gobierno de anticiparse a las nuevas realidades económicas junto con la expansión de la EN. Esto ha afectado negativamente a la MP.

En 1990, se introdujeron ESS adicionales para el personal del EN en un esfuerzo por mitigar los efectos de la expansión institucional, aumentando de esta forma la MP (IBRAHIM, 2016). Estos ESS incluyeron el famoso IBB Spirit, que vio la distribución de nuevos automóviles Peugeot a los oficiales del EN, bien como otros subsidios vehiculares para soldados. Estos ESS aumentaron la MP y atrajeron una excelente lealtad del personal. Sin embargo, este esquema no anticipó la rápida expansión de los militares y, por lo tanto, no pudo acomodar la expansión resultante en la fuerza y las operaciones del EN. El otro ESS en ese momento era el desarrollo de capacidades a través del entrenamiento internacional. Este ESS permitió a la mayoría de los oficiales viajar al extranjero para cursos profesionales destinados a aumentar su capacidad, mejorando así la MP. El efecto resultante de estos ESS fue un Ejército Nigeriano altamente motivado que estaba dispuesto y listo para defender la integridad territorial del país, bien como ayudar a la autoridad civil cuando fuera necesario.

En la década de 2000, la dirección de la EN siguió iniciando varios ESS para el personal con el fin de mejorar la MP con la eficiencia operativa de la atención (SHEHU, 2017). Tales ESS han incluido iniciativas masivas de rehabilitación de cuarteles que han visto la renovación de la mayoría de los cuarteles y la construcción de otros nuevos. Esto garantizó que el personal estuviera alojado en un lugar decente, lo que contribuyó a mejorar la MP dentro del servicio. Además, en 2004 se revisaron y armonizaron los Términos y Condiciones de Servicio de las Fuerzas Armadas. La revisión tenía como objetivo perfeccionar el ESS para el personal con el fin de enriquecer la MP para una mejor producción (DHQ, 2019). Sin embargo, la implementación de estos esfuerzos se vio obstaculizada por el cambio de liderazgo y por la ausencia de un marco institucional para la aplicación de la política en el EN.

En un esfuerzo por mitigar el problema de la incoherencia en la aplicación de las políticas, el CG reorganizó el actual ESS en 2007 con el objetivo de mejorar la MP. Esta iniciativa dio lugar a la creación de la AWHL, que acabó transformándose en la NAWL/G. El mandato principal del NAWL/G era coordinar la seguridad social del personal del EN y de las subsidiarias independientes. Están diseñadas para generar riqueza aprovechando las oportunidades del entorno para mejorar la seguridad social de las tropas para una mayor MP y rentabilidad del EN. Sin embargo, los nobles ideales del NAWL/G no pudieron hacerse realidad debido a la escasez de fondos para implementar los programas de la empresa.

La visión general de los distintos ESS del EN con el objetivo de mejorar la MP ha destacado algunos problemas y desafíos que habría que abordar. Esto garantizaría que los ambiciosos ESS destinados al personal del EN se aplicara efectivamente para lograr una mejora de la MP en el servicio.

### **3.2 Cuestiones Destacadas Relacionadas con el Esquema de Seguridad Social y la Motivación de Personal en el Ejército Nigeriano**

Algunos de los problemas relacionados con los ESS y MP en el EN incluyen las realidades de la expansión, la aplicación de políticas y la capacidad de financiación. Se debatirán estas cuestiones y sus correspondientes desafíos y se esbozarán estrategias viables para su posible aplicación.

#### ***3.2.1 Realidades de Expansión***

Las realidades de expansión del EN desde el principio han sido un problema en la provisión de ESS adecuado y necesario para perfeccionar la MP. La participación del EN en las operaciones de contrainsurgencia en el país ha ejercido una significativa tensión sobre la mano de obra disponible, lo que ha provocado un aumento del reclutamiento. El aumento resultante en la fuerza de personal de 80.000 a unos 120.000 efectivos en un periodo de tres años, no estaba previsto en el desarrollo de los distintos ESS. Esto ha limitado la capacidad de los ESS para mejorar la MP del EN (NIGERIA, 2020). De esta forma, el EN se expandió a un ritmo más rápido de lo que sus ESS podría acomodar, lo que repercutió negativamente en la MP.

### 3.2.2 Implementación de Políticas

Los mecanismos para implementación de las políticas en el EN han sido un problema para garantizar un ESS adecuado para una MP mejorada. El CG, a través de los departamentos correspondientes, es responsable de supervisar la implementación de las políticas del EN, incluidos los ESS. Sin embargo, la aplicación de la política cambia cada vez que hay un nuevo liderazgo en el EN. Esto ha dado lugar a mecanismos ineficaces de aplicación de las políticas. Las diferentes misiones y visiones de los sucesivos Jefes de Estado Mayor del Ejército (COAS) alteran las orientaciones políticas, lo que afecta a la provisión de ESS para mejorar de la MP. Por lo tanto, los frecuentes cambios de liderazgo en el EN afectan negativamente a la implementación de políticas, lo que supone un gran desafío que afecta a la prestación de un ESS decente al personal que podría mejorar la MP (Inyang, 2 de septiembre de 21)<sup>1</sup>. Por lo tanto, la falta de aplicación de políticas impediría que el ESS tuviera un impacto negativo en la MP.

### 3.2.3 Capacidad de Financiación

La capacidad de financiación del EN, que procede principalmente del presupuesto nacional, ha sido un problema para proporcionar un ESS realista para una MP mejorada. El presupuesto anual del EN de 2016 a 2020 revela que los fondos asignados nunca han estado a la altura de las demandas del servicio. Por ejemplo, solo se ha liberado el 85% de las propuestas de cuarteles generales del EN para 2020, a pesar de los compromisos del ejército en diversas operaciones (NIGERIA, 2020). La limitación de la asignación presupuestaria impidió el EN poner en marcha varios ESS que podrían haber mejorado la MP. Por lo tanto, la escasa financiación del EN proveniente del presupuesto nacional constituye un problema a la hora de ofrecer ESS efectivo para mejorar la MP.

## 4. Presentación y Análisis de Datos

### 4.1 Información y Análisis de Muestras

La información de la muestra se organiza en categorías lógicas y significativas para establecer la capacidad de los encuestados de proporcionar explicaciones con un enfoque en el tamaño de la muestra y el análisis de los datos. Se administraron 425 copias del cuestionario, se devolvieron 413, mientras que 4 de los cuestionarios devueltos no eran válidos. A partir de una muestra de 400 personas, los porcentajes de respuesta y de no respuesta del 97,2% y el 2,8%, respectivamente, representan una tasa de respuesta muy buena a efectos de generalización. La matriz de distribución del cuestionario se encuentra en el Apéndice 3.

<sup>1</sup> INYANG, K. E. DDL, Departamento de Logística de la Sede del Ejército, Abuja. Entrevistado sobre "Esquemas de Seguridad Social y Motivación del Personal: El Ejército Nigeriano en Perspectiva" por teléfono, 2 de mayo de 2021.

Los datos recogidos de los encuestados se codificaron primero y se convirtieron en porcentajes mediante un análisis estadístico simple. Los datos generados se representaron en gráficos para mejorar el análisis y la comprensión. En general, la tasa de respuesta de los encuestados fue adecuada para que el análisis cuantitativo y cualitativo válidas, las deducciones y los resultados como representados.

**Tabla 1 – Distribución de la Información sobre la Muestra**

Núm.	Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Observación
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
	Tamaño Estimado de la Muestra	400	-	
	Núm. de cuestionarios distribuidos	425	100	
	Núm. de cuestionarios devueltos	413	97,2	
	Núm. de cuestionarios válidos tras la comprobación cruzada	409	96,2	
	Tasa de Retorno Porcentual	$413/425 \times 100$	97,2	Alta Tasa de Retorno

Fuente: El autor (2021).

#### **4,2 Presentación y Análisis de datos sobre Cuestiones Relacionadas con el Esquema de Seguridad Social y la Motivación de Personal en el Ejército Nigeriano**

En este apartado se presentan las cuestiones examinadas para consolidar la interacción entre los datos sobre el EES y la MP en el EN. Estas cuestiones incluyen las realidades de la expansión, la implementación de políticas y la capacidad de financiación. Las preguntas se analizarán cualitativa y cuantitativamente mediante tablas y gráficos. Los cuestionarios se diseñaron en una escala de 6 puntos de: Muy de acuerdo (SA), De acuerdo (A), Indeciso (U), Conocimiento Insuficiente (IK), En desacuerdo (D) y Muy en desacuerdo (SD).

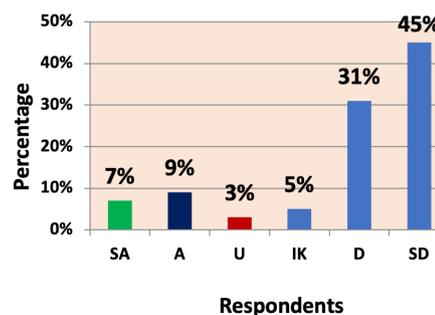
#### 4.2.1 Realidades de Expansión

Las realidades de expansión se refieren a la alta tasa de reclutamiento forzoso en el EN debido a la creciente necesidad de mano de obra para contener las insurgencias. Estas realidades en expansión fueron estudiadas por el departamento de política del CG y planean captar el crecimiento previsto, bien como permitir una planificación informada de un ESS necesario que asegure la mejora de la MP. La investigación llevada a cabo en el Departamento de Política y Planes del CG analiza los potenciales de la realidad de expansión para apoyar el ESS en el EN, como se describe en la tabla y la figura siguientes.

**Tabla 2 – ¿Es el Departamento de Políticas y Planes del CG lo suficientemente sólido para apoyar el ESS para mejorar la MP?**

Serial	Response	Frequency	Percentage
(a)	(b)	(c)	(d)
1.	SA	29	7
2.	A	37	9
3.	U	12	3
4.	IK	20	5
5.	D	127	31
6.	SD	184	45
<b>Total</b>		09	100

**Figura 2 – ¿Es el Departamento de Políticas y Planes del CG lo suficientemente sólido para apoyar el ESS para mejorar la MP?**



Fuente: El autor (2021).

El resultado de la encuesta de campo sobre si el departamento de políticas y planes del CG es lo suficientemente sólido para apoyar el ESS para mejorar la MP mostró que el 45% de los encuestados estaba muy en desacuerdo, el 31% estaba en desacuerdo, mientras que el 7% de los encuestados estaba muy de acuerdo y el 9% estaba de acuerdo. Los resultados indican que las realidades de expansión del Departamento de Políticas y Planes del CG no son lo suficientemente sólidas para apoyar el ESS para mejorar la MP. Por lo tanto, la variable “realidades de expansión” es relevante en la búsqueda de potenciar la SW para mejorar la MP en el EN.

#### 4.2.2 Implementación de la Política

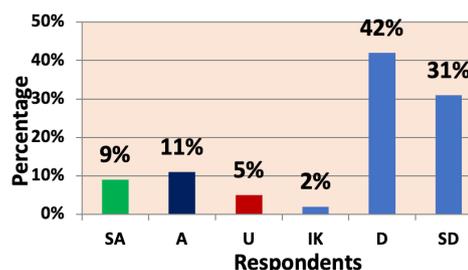
La implementación de políticas se refiere a un conjunto de directrices sobre cómo una organización espera o planea realizar las metas y objetivos de una política. Los Términos y Condiciones de Servicio Armonizadas (HTACOS) guían toda la aplicación de la política. Los mecanismos de implementación de la política en el EN funcionan desde el punto de vista de incentivar a ESS para mejorar la MP. El CG, a través de los departamentos correspondientes, es responsable de supervisar la implementación de las políticas del EN, incluidos los ESS.

El investigador llevó a cabo una encuesta de campo para determinar si la implementación en el EN mejora el ESS existente para la mejora de la MP. El resultado de la encuesta de campo realizada indica que el 42% de los encuestados está en desacuerdo, el 31% totalmente en desacuerdo, mientras que el 9% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 11% está de acuerdo. La tabla y la figura siguientes describen el resultado de la encuesta y las distintas respuestas.

**Tabla 3 – ¿Existe una implementación eficaz de la política en las operaciones del Ejército de Nigeria desde el punto de vista del fomento del ESS para mejorar la MP?**

Serial	Response	Frequency	Percentage
(a)	(b)	(c)	(d)
1.	SA	37	9
2.	A	45	11
3.	U	20	5
4.	IK	8	2
5.	D	172	42
6.	SD	127	31
<b>Total</b>		409	100

**Figura 3 – ¿Existe una implementación eficaz de la política en las operaciones del Ejército de Nigeria desde el punto de vista del fomento del ESS para mejorar la MP?**



Fuente: El autor (2021).

Los aspectos más destacados de estos resultados indican que la mala aplicación de la política en el Ejército Nigeriano reduce la eficacia del ESS, con el consiguiente efecto negativo sobre la MP. Esto fue corroborado por Inyang (2001), quien afirma que los frecuentes cambios de liderazgo en el EN afectan negativamente a la implementación de las políticas y a la formulación de ESS adecuados para mejorar la MP. Además, la mejora de la política es uno de los elementos esenciales del GST, puesto que promueve la sinergia, la MP y el ESS en el sistema. De esta forma, la aplicación de políticas es una variable importante en la prestación efectiva de ESS para el EN que buscan una MP mejorada.

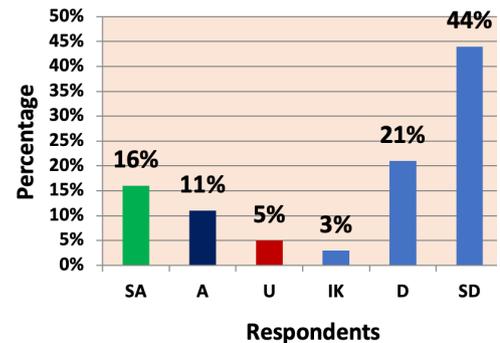
#### 4.2.3 Capacidad de Financiación

La capacidad de financiación se refiere a la disponibilidad de fondos para proyectos destinados a aumentar los recursos humanos. La limitada asignación presupuestaria del Ejército Nigeriano no es suficiente para apoyar la mayoría de sus Esquemas de Seguridad Social destinados a mejorar la Motivación del Personal. El resultado de la encuesta de campo realizada indica que el 44% de los encuestados está muy en desacuerdo, el 21% en desacuerdo, mientras que el 16% está muy de acuerdo y el 11% de acuerdo. La tabla y la figura siguientes describen el resultado de la encuesta y las distintas respuestas.

Tabla 4 – ¿Tiene el Ejército Nigeriano suficiente capacidad de financiación para garantizar Esquemas de Bienestar eficaces?

Serial	Response	Frequency	Percentage
(a)	(b)	(c)	(d)
1.	SA	65	16
2.	A	45	11
3.	U	21	5
4.	IK	12	3
5.	D	86	21
6.	SD	180	44
<b>Total</b>		<b>409</b>	<b>100</b>

Figura 4 – ¿Tiene el Ejército Nigeriano suficiente capacidad de financiación para garantizar Esquemas de Bienestar eficaces?



Fuente: El autor (2021).

Las conclusiones revelan que la capacidad de financiación del Ejército Nigeriano es inadecuada para apoyar eficazmente al ESS para mejorar la MP. El GST ha identificado los recursos humanos como vitales para la consecución de los resultados deseados en cualquier proceso de bienestar. El GST señaló además que la inadecuada capacidad de financiación puede obstaculizar a la MP. Por lo tanto, la capacidad de financiación es una variable importante a la hora de proporcionar ESS efectivos para mejorar la MP en el Ejército Nigeriano.

#### 4.3 Presentación y Análisis de los Datos de las Contribuciones al Esquema de Seguridad Social para la Motivación del Personal del Ejército Nigeriano

Las contribuciones de los ESS a la MP en el Ejército Nigeriano incluyen la disciplina, la vida profesional y la productividad. Estas contribuciones se analizan en los párrafos siguientes.

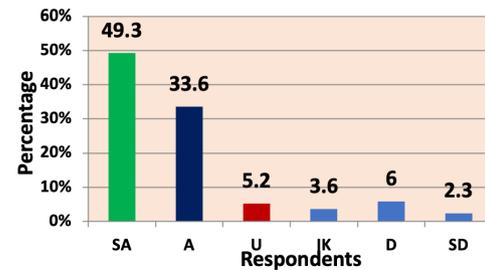
##### 4.3.1 Disciplina del Personal

La disciplina es la base del profesionalismo militar. Es la capacidad de obedecer las normas y órdenes en la realización de las tareas confiadas sin vacilar. Lograr la disciplina de servicio entre el personal gracias a las mejores oportunidades del ESS puede ser gratificante. Se observó que la disciplina tiene un efecto sobre la MP debido a su mejora del ESS. En la encuesta, se preguntó a los encuestados si el ESS ha mejorado la disciplina en el Ejército Nigeriano. Las respuestas de la encuesta realizada se destacan en la Tabla 5 y en la Figura 5:

Tabla 5 – ¿Ha mejorado el ESS la disciplina del personal en el Ejército Nigeriano?

Serial	Response	Frequency	Percentage
(a)	(b)	(c)	(d)
1.	SA	202	49.3
2.	A	137	33.6
3.	U	21	5.2
4.	IK	15	3.6
5.	D	25	6
6.	SD	9	2.3
		<b>409</b>	<b>100</b>

Figura 5 – ¿Ha mejorado el ESS la disciplina del personal en el Ejército Nigeriano?



Fuente: El autor (2021).

Los resultados de la encuesta indican que 201 encuestados, que representan el 49,3%, están muy de acuerdo en que la mejora del ESS ha mejorado la disciplina y el 33,6% está de acuerdo. Por su parte, el 6% mantuvo una postura negativa hacia el tema, mientras que el 5,2% se mostró indiferente. Aunque el GST fue concebido durante la Segunda Guerra Mundial, cuando se aplica a la disciplina de personal en la actualidad, sigue potenciando aspectos del ESS y de la MP.

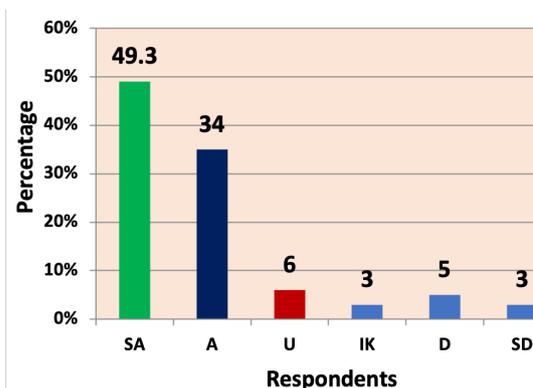
#### 4.3.2 Vida Profesional del Personal

La profesión militar prospera en la ética. Toda profesión se mide por sus resultados y logros. Los logros o resultados del personal de cualquier profesión dependen de lo bien equipado y atendido que esté. Esto podría ser en términos de pago, alojamiento y disponibilidad de ESS, entre otros. Una fuerza de trabajo debe estar emocional, social y mentalmente sana, además de alerta, para tener un desempeño ideal. Los resultados de los encuestados se presentan en la Tabla 6 y en la Figura 6.

Tabla 6 – ¿Cree que el ESS mejorará la vida profesional del personal del Ejército Nigeriano?

Serial	Response	Frequency	Percentage
(a)	(b)	(c)	(d)
1.	SA	200	49
2.	A	139	34
3.	U	25	6
4.	IK	12	3
5.	D	21	5
6.	SD	12	3
<b>Total</b>		<b>409</b>	<b>100</b>

Figura 6 – ¿Cree que el ESS mejorará la vida profesional del personal del Ejército Nigeriano?



Fuente: El autor (2021).

La encuesta muestra que el 49% de los encuestados afirma que el ESS mejorará la vida laboral del personal del Ejército Nigeriano. Por su parte, el 5% mantuvo una percepción negativa hacia la pregunta formulada, mientras que el 8% se mostró indiferente. Además, una premisa fundamental del GST tiene que ver con la definición de un sistema y cómo se forma una organización para mejorar la vida laboral del personal.

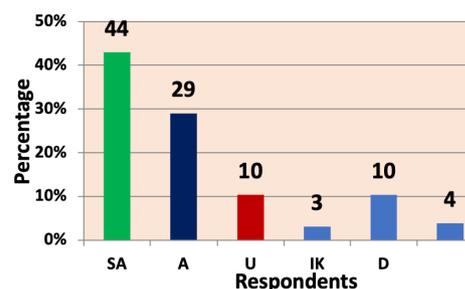
### 4.3.3 Mejora de la Moral del Personal

La moral es el estado de bienestar psicológico de un individuo basado en un sentimiento de confianza. En las fuerzas armadas, la moral se considera un espíritu que hace que los miembros de un grupo se esfuercen por tener éxito. Cuando falta la moral, el entusiasmo por el éxito de los miembros del grupo se debilita. Las oportunidades creadas por el ESS en el Ejército Nigeriano han desempeñado un papel fundamental en la mejora de la moral del personal en el ámbito de la formación y la adquisición de conocimientos. Los resultados de la investigación de campo en la Tabla 7 y en la figura 7 corroboran esta afirmación.

Tabla 7 – ¿Cree que el ESS en el Ejército Nigeriano ha mejorado la moral del personal?

Serial	Response	Frequency	Percentage
(a)	(b)	(c)	(d)
1.	SA	180	44
2.	A	119	29
3.	U	41	10
4.	IK	12	3
5.	D	41	10
6.	SD	16	4
<b>Total</b>		<b>409</b>	<b>100</b>

Figura 7 – ¿Cree que el ESS en el Ejército Nigeriano ha mejorado la moral del personal?



Fuente: El autor (2021).

Los resultados muestran que el 44% de los encuestados está de acuerdo en que el ESS en el Ejército Nigeriano ha mejorado la moral del personal, el 29% está de acuerdo, mientras que el 10% está en desacuerdo. Por lo tanto, el ESS contribuye de manera significativa a la moral del personal en el EN.

#### 4.4 Interpretación del Análisis de los Datos

Los datos presentados para responder a las preguntas de la investigación se interpretaron y analizaron para hacer inferencias y deducciones estadísticas. Además, el resultado de la investigación se modeló para mostrar la aplicación del GST en el ESS y su relación con MP. Por último, se diseñaron deducciones lógicas para fundamentar y autentificar la fiabilidad de la investigación. La Tabla 4.8 ofrece la significación estadística y las inferencias del resultado de la encuesta.

Tabla 8 – Interpretación de los factores identificados y su correlación con el ESS para mejorar la MP en el Ejército Nigeriano

Núm.	Contribuciones de los Esquemas de la Seguridad Social (Variable Independiente)	Atributos de la Motivación del Personal (Variable Dependiente)	Resultado/Relación
(a)	(b)	(c)	(d)
1.	Disciplina del Personal.	Gestión humana.	Fuerte Contribución Positiva
2.	Mejora de la Moral del Personal.	Mejora de la Motivación.	Fuerte Contribución Positiva
3.	Vida Profesional del Personal.	Innovación.	Fuerte Contribución Positiva

Fuente: El autor (2021).

#### 4.4 Estrategias para mejorar el Esquema de Seguridad Social en el Ejército Nigeriano

Después de los diversos desafíos que dificultan la provisión de ESS adecuados y alentadores para la mejora de la MP en el EN, se identificaron algunas estrategias clave. Algunas de estas estrategias incluyen la creación de una Junta de Planes Futuros para el EN, la adopción de una hoja de ruta para seguir la implementación de la política de ESS en el EN, bien como el impulsando las fuentes de IGR del EN. Estas estrategias se debatirían en consecuencia.

##### 4.4.1 Creación de una Junta de Planes Futuros para el EN

El desafío de la escasa previsión y la falta de preparación adecuada para un Servicio en crecimiento como el del EN podría abordarse mediante la creación de una Junta Independiente de Planes Futuros. El objetivo de esta estrategia es garantizar que el CG se mantenga siempre consciente de los potenciales de crecimiento del Servicio y realice los planes adecuados para el ESS necesario con el objetivo de mejorar la MP. Esto garantizaría la financiación adecuada del ESS, potenciando la MP en el EN. Esta estrategia puede aplicarse en el segundo trimestre de 2022.

##### 4.4.2 Adopción de una hoja de ruta para La Continuación de la Implementación de Políticas de ESS en el EN

El problema de la incoherencia en la aplicación de las políticas debido a los frecuentes cambios de régimen en el liderazgo podría abordarse mediante la adopción de una hoja de ruta para la continuidad de la aplicación de la política de ESS en el EN que asegure que la MP siga siendo una prioridad. En las últimas 6 décadas, los COAS han cambiado más de 20 veces y cada nuevo jefe ha llegado con una visión y una misión diferentes. De esta manera, la implementación de la política se convierte en la mayor víctima, ya que se ejecuta parcialmente o se abandona por completo. Por lo tanto, la adopción de una hoja de ruta que institucionalice la aplicación de las políticas podría garantizar que el EN se mantenga en un rumbo firme hacia el desarrollo y la implementación de ESS efectivos para mejorar la MP. EL CG podría convocar un comité para el desarrollo de esta hoja de ruta para el ESS del EN antes del primer trimestre de 2022.

##### 4.4.3 Aprovechamiento de las fuentes de IGR del Ejército Nigeriano

El desafío de la disminución de la asignación presupuestaria al EN, debido en gran medida a otras necesidades nacionales que compiten entre sí, bien como a las realidades económicas actuales del país, podría abordarse aprovechando las fuentes existentes de IGR del EN. El EN podría reservar hasta el 70% de los fondos generados por sus fuentes de IGR a la provisión de ESS, lo que mejoraría la MP. De esta forma, la financiación del ESS quedaría al margen de los presupuestos ordinarios del EN, lo que garantizaría la disponibilidad de fondos. Por lo tanto, sería necesario que un comité desarrollara modalidades para aprovechar el IGR del EN con el fin de aumentar los fondos disponibles para desarrollar un ESS eficaz que mejore la MP en el EN. EL CG podría convocar un comité para aprovechar las fuentes existentes de IGR para el Segundo Trimestre de 2022.

## 5. Conclusión

La provisión de ESS ha sido identificada como un multiplicador de fuerzas para garantizar la MP en las Fuerzas Armadas. Esto conduce a un alto nivel de compromiso con el deber, con una mayor productividad en el EN, como se puso de manifiesto durante la Guerra Civil de Nigeria entre 1967 y 1970 y sus consecuencias inmediatas. Sin embargo, a lo largo de los años, el ESS en el EN se ha vuelto inadecuado debido a cuestiones como las realidades de expansión, la aplicación ineficaz de las políticas y la financiación insuficiente. Estos problemas se asociaron a retos como la falta de proyecciones, planificación y previsión para el futuro, los frecuentes cambios de liderazgo, bien como la insuficiente financiación, que repercute en los ESS y la MP en el EN.

Con el fin de mitigar los desafíos señalados, este estudio propone algunas estrategias que mejorarían el ESS para perfeccionar la MP en el EN. Estas estrategias incluyen la creación de una Junta de Planes Futuros en el EN, la adopción de una hoja de ruta de implementación para el EN, bien como el aprovechamiento de las fuentes de IGR del EN. Estas estrategias mejorarían, sin duda, la capacidad del EN en proporcionar ESS adecuados y reconfortantes a su personal para mejorar la MP.

### 5.1 Recomendaciones

Se recomienda que el CG:

- a. Cree la Junta de Planes Futuros bajo el CG DAPP para el segundo trimestre de 2022.
- b. Desarrolle una hoja de ruta para la aplicación continuada de la política de ESS en el EN hasta el primer trimestre de 2022.
- c. Desarrollar modalidades para aprovechar el actual IGR existente para el segundo trimestre de 2022.

## Referencias

AARON, V. G. Planning and strategies: effective means for attaining efficient military. **American Journal for Military Development**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 12, 2020.

ABUL-MAGD, Z. **Militarizing the nation: the army, business, and revolution in Egypt**. New York: Columbia University Press, 2017.

ADEKOLA, B. Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction: a case study of Nigerian Bank Employees. **Australian Journal of Business and Management Research**, Sydney, v. 1, n. 2, 2011.

ADISA, J. Military professionalism under a post-military administration: the Nigeria Prospect. *In: PROCEEDINGS OF CHIEF OF ARMY STAFF ANNUAL CONFERENCE, 1992. Proceedings [...]. [S. l.: s. n.]*, 1992.

AHMADU, M. Bureau of Public Procurement Partners with the Army to Strengthen Procurement Process. Abuja, 2018. Seminar organised by the Nigerian Army and BPP, Army Headquarters.

AKINSUYI, Y. Nigeria: 2000 Benefit from Army Housing Scheme. *In: ALLAFRICA. [S. l.]: AllAfrica*, June 17, 2006. Disponible en: <https://allafrica.com/stories/200606190100.html>. Acceso en: Dec 1, 2021.

AKPA, P. A. Career planning and terms and conditions to service: an appraisal HQ 3 Armored Division Administrative Seminar. 2008.

ALAO, S. Centralised procurement and operational efficiency in the Nigerian Armed Forces: issues and prospects. *In: NATIONAL DEFENCE COLLEGE NIGERIA*. Abuja: NDC, July 2010. Unpublished.

BOBAL, S. K. **Career planning for increased productivity in the Nigerian Army: an appraisal**, Kaduna. Jaji: AFCSC, 2013.

CHETANA, N.; MOHAPATRA, A. K. das. Career Planning and Career Management as Antecedents of Career Development. **Asian Journal of Management**, v. 8, n. 3, p. 614-618, Jul/Sep 2017.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS. **The military role and personnel motivation**. London: CSCMP, 2012.

EIFERT, K. **Plot your future using the career master plan**. [S. l.: s. n.], 2012. Disponible en: [http://navy.mil/search/display.asp?story\\_id=2559](http://navy.mil/search/display.asp?story_id=2559). Acceso en: Nov 17, 2020.

EISENHOWER, D. **US Doctrine for Military Operations**. Washington: The Pentagon Press, 1991.

ESTERHUYSE, A. Educating for professionalism: a new military for a new South Africa. **Scientia Militaria: South African Journal of Military Studies**, Saldanha, v. 34, n. 2, 2006. Disponible en: <https://www.ajol.info/index.php/smsajms/article/view/75308>. Acceso en: Dec 2, 2021.

FLIPPO, E. B. **Personnel management**. New York: McGraw Hill, 2005.

GBOR, J. W. T. Military intervention and military professionalism. *In*: ODUNSI, S. A. **Declining Professionalism in the Nigerian Army NWC**. Abuja: [s. n.], Apr 1998.

GREENE, H. K. Personnel Motivation and Welfare Schemes. **Journal for Military Service**, [s. l.], v. 2, n. 14, 24, 2011.

HALL, D. **Career development in organizations**. Michigan: Jossey-Bass, 1986.

IBRAHIM, G. **Military welfare schemes: an assessment**. Ibadan: Spectrum Publication Ltd., 2016.

IGOICHE, J. I. Career Planning Officers/Soldiers. **NA Journal**, [s. l.], v. 9, n. 2.2, p. 201, year.

LUCY, T. Management information systems. 9th ed. [S. l.]: Cenegafe Learning, 2004.

NIGERIA. Armed Forces. **Armed forces act cap a20 the law of the Federation of Nigeria 2004**. [S. l.: s. n., 2004]. Disponible en: [https://ihl-databases.icrc.org/applic/ihl/ihl-nat.nsf/0/049ea0330082bc31c12576ea005be4a3/\\$FILE/ARMED%20FORCES%20ACT.pdf](https://ihl-databases.icrc.org/applic/ihl/ihl-nat.nsf/0/049ea0330082bc31c12576ea005be4a3/$FILE/ARMED%20FORCES%20ACT.pdf). Acceso en: Dec 2, 2021.

NIGERIA. Armed Forces. **Harmonised terms and condition of service officers**. Revised. [S. l.: s. n.], 2012.

ROLE of Welfare in Personnel Motivation. **DefenceWeb**, [s. l.], 2020.

NIGERIA. Army. **Army welfare services**. Abuja: Army Headquarters, 2020.

NIGERIA. Army. **Directorate of Nigerian Army welfare limited/guarantee**. Abuja: Nigerian Army, 2018. Disponible en: [https://army.mil.ng/?page\\_id=454](https://army.mil.ng/?page_id=454). Acceso en: Dec 2, 2021.

NIGERIAN ARMY POST EXCHANGE. **About us**. Lago: NAPEX, 2021. Disponible en: <https://www.napex.com/about-us/>. Acceso en: Dec 1, 2021.

NIGERIA. Budget Office. **Approved appropriation bill**. Abuja: Budget Office, 2019.

NIGERIA'S content implementation now at 1 % contractors fund - Simbi Wabote. **Vanguard Newspaper**, [Lagos], Mar 10, 2020. Disponible en: <https://www.vanguardngr.com/2020/03/nigerian-content-implementation-now-at-new-level-with-1-contractors-fund-simbi-wabote/>. Acceso en: Apr 20, 2020.

NIGERIA. Ministry of Defence. Headquarters. **Armed forces terms and condition of service**. Abuja: [Ministry of Defence], 2019.

OBIALO, G. Full List of All Military/Command Schools in Nigeria's 36 States. **Nigerian Infopedia**, [s. l.], Oct 1, 2019. Disponible en: <https://nigerianinfopedia.com.ng/list-of-military-command-schools-in-nigeria/>. Acceso en: Dec 1, 2021.

OLADUNTOYE, T. O. Career planning for NA infantry officers. Lecture delivered to CCC 53/11 on 3 Nov 1, 2011.

PERLMUTTER, A. **The military and politics of modern times**. New Haven: Yale University Press, 1987. p. 275.

PERSONNEL welfare for operational effectiveness. **DoD Journal**, [s. l.], v. 2. n. 14, p. 15, 2007.

SHEHU, P. Nigerian army personnel welfare and motivation. **Journal for Science and Development**, [s. l.], v. 3, n. 1, 2017.

SHELLE, L. T. NA Welfare programmes for service personnel - an appraisal. 2006. Thesis (Doctorate) – Armed Forces Command and Staff College, Kaduna, Nigeria, 2006.

THE DEBT MANAGEMENT OFFICE OF NIGERIA. Press Release. **Facts about chinese loans to Nigeria**. Abuja: The Debt Management Office, 2020. Disponible en: <https://www.dmo.gov.ng/facts-about-chinese-loans-to-nigeria>. Acceso en: Dec 2, 2021.

UDUOKHAI, G. O. **Career planning and disengagement: an assessment of the Nigerian Air Force**: NWC Project. [S. l.: s. n.], 2001.

UNITE STATES. Army. Assessment of Personnel Welfare. **The Military Journal**, [s. l.], v. 1, n. 12, 16, 2012.

