

LA COHESION: EL ELEMENTO HUMANO EN EL COMBATE
(Primera parte)

- Por Wm. DARRYL HENDERSON.
- Introducción por Charles G. MOSKOS.
- Traducido por D. Francisco PLANELL BONED, Coronel de Infantería DEM.

PROLOGO

Uno de los peligros con que se enfrentan los planificadores militares en un mundo de alta tecnología es el de dejarse influir por la potencia destructora de las armas modernas y entregarse a la actual y popular teoría, de que la guerra moderna tendrá una duración de días o semanas, más que de meses o años. En resumen, de contemplar un mundo en que las tecnologías, y no las personas, dominan la guerra.

Mal podemos permitirnos descartar el elemento humano en el combate. Los riesgos son demasiado elevados. El Coronel Wm. Darryl Henderson, del ejército de los EE.UU., sostiene que no podemos esperar situaciones tácticas en futuros campos de batalla desprovistos del factor humano. Aun recientemente, por ejemplo, la guerra de Irak con Irán era en potencia una guerra de alta tecnología y de corta duración. Esta guerra está entrando en su cuarto año y ya ha costado 900.000 vidas. La cohesión- las creencias y -necesidades mutuas que hacen que el pueblo actúe como un todo colectivo- ha desempeñado hasta ahora un papel más importante, en la guerra Irán-Irak, que todas las sofisticadas armas de que disponen ambos bandos.

¿Produce la sociedad americana el tipo de soldado capaz de suprimir, bajo tensión, su individualidad y de actuar para el bien común del grupo?. En el contexto de la fuerza voluntaria del post-Vietnam, la clase de ciudadanos que se ven atraídos al servicio militar -las cualidades que de la sociedad traen consigo y -- las cualidades que la organización militar puede impartirles- deben ser objeto de una seria reflexión y planificación. El trabajo

del Coronel Henderson representa un paso en esta dirección.

Richard D. Lawrence

Teniente General del Ejército Estadounidense

Presidente de la Universidad de Defensa Nacional.

ACERCA DEL AUTOR

El Coronel Vm. Darryl Henderson, del Ejército de los EE.UU., escribió este libro siendo alumno de la Escuela Nacional de Guerra, y a la vez miembro docente de la Universidad de Defensa Nacional. Sirvió como jefe de sección de fusiles durante dos años y como jefe de compañía durante tres, incluyendo su paso por Vietnam como jefe de este tipo de unidad. Fué herido de gravedad en 1975 por los norcoreanos en la zona desmilitarizada. El Coronel Henderson también ha servido como jefe de batallón y estuvo destinado a las Órdenes del Secretario de Defensa y del Jefe del Estado Mayor del Ejército. Veterano de guerra, con un doctorado en Ciencias Políticas, ha enseñado Psicología Militar y Relaciones Internacionales en West Point, el Coronel Henderson es coautor del "Manual del Conflicto Mundial" y autor de "Porqué combatió el Vietcong".

PREFACIO

Al evaluar quién gana las guerras y porqué, es fácil sobrevalorar alguno de los factores en detrimento de los demás. En la determinación de quién vence y porqué, deben tenerse en cuenta amplios factores tales como objetivos y estrategia, armamento y material, tecnología, número de hombres, y naturalmente el elemento humano. Aunque este estudio se ocupa del elemento humano en la guerra, reconoce la probabilidad de que otros factores tengan efectos importantes sobre los resultados de la guerra. Deben evitarse las explicaciones que se basen en una causa única: atribuyen demasiado valor a un factor a expensas de los demás. Este parece ser el caso, en la actual importancia dada a la defectuosa estrategia estadounidense como principal explicación de la derro-

ta en Vietnam, y a la tecnología como probable factor determinante en futuras guerras. Quiero expresar mis reservas acerca de --- tres corrientes que, de modo prevalecen en el pensamiento contemporáneo sobre asuntos militares: La explicación que del resultado de Vietnam da la escuela que pregona el fallo de la estrategia; la afirmación de que la cohesión de la unidad no afectará de forma importante a las futuras guerras altamente tecnológicas, que hace la escuela de la alta-tecnología; y la afirmación de que la cohesión sólo se puede mantener en los ejércitos de masas y no en los ejércitos compuestos por pequeños equipos especializados del futuro, hecha por escuelas afines.

Primero, el resultado de la guerra del Vietnam: En un análisis limitado de la estrategia estadounidense en Vietnam, contrastando la estrategia americana con los axiomas de Clausewitz y los Principios de la Guerra, el Coronel Harry G. Summers, Jr. señala la deficiente estrategia estadounidense como causa principal del fracaso de Vietnam.* En el trabajo del Coronel Summers, esta conclusión probablemente no tenga una base justificada. Al limitar su marco analítico a Clausewitz y a los Principios de la Guerra, el Coronel Summers omitió hacer un examen exhaustivo de lo que otros muchos prestigiosos observadores han identificado como estrategia global estadounidense en Vietnam, la de la "obligación gradual".

El principal objetivo de esta estrategia era llevar a los norvietnamitas a la mesa de negociaciones, bajo las condiciones norteamericanas, a través de un proceso de escalada de los -- costes de su implicación en la guerra. Puesto que la estrategia estadounidense estaba determinada principalmente por analistas civiles, resulta esencial el examen de su producto, de sus supuestos, y especialmente de sus fundamentos en la teoría del juego económico, recogida en libros tales como "Armamentos e influencia" y "La estrategia del conflicto", de Thomas Schelling. Antes de -- que sea revelada la historia completa de la estrategia estadounidense en Vietnam será necesario trabajar más a fondo en este asunto. El defecto, tal vez el más importante de la escuela de la estrategia, es no tener en cuenta la calidad del elemento humano de cada bando, antes de determinar las razones de la derrota estadounidense. La organización, las normas, y los mandos que crearon la resistencia del ejército norvietnamita a la fatiga, al peligro, y a las influencias externas, mientras que sus oponentes se veían -- sensiblemente afectados por casi todos los elementos que les rodeaban, son quizás tan importantes, como lo puede ser la defectuosa estrategia estadounidense, para explicar el resultado final en Vietnam.

* Coronel Harry G. Summers, Jr., "Sobre estrategia" (Novato, Calif.: Presidio, 1982).

En el futuro, deberá tenerse en cuenta el efecto de la alta tecnología sobre la cohesión militar y la eficacia combativa. La carácter letal y los efectos multiplicadores de los nuevos y -- modernos sistemas de armas seguirán modificando la naturaleza de la guerra, como lo han hecho a través de toda la historia. Desde los tiempos de la Revolución Francesa y principio de la era de la guerra moderna, cuando los ejércitos franceses dominaban en los -- campos de batalla, la cohesión y su relación con el espíritu de -- nacionalismo y patriotismo se convirtieron en un importante fac-- tor de la guerra. Con los notables adelantos en las posibilidades de las amplias gamas de sistemas de armas y en las correspondien-- tes doctrinas de empleo, se ha sugerido que la importancia de la cohesión militar disminuirá, como factor principal para determi-- nar el resultado de futuras batallas, especialmente en las posi-- bles batallas aeroterrestres de los años 2000. El último de los -- manuales de campaña estadounidenses sobre este tema (FM 100-5) se ñala que las principales batallas del futuro probablemente se de-- sarrollen dentro de un teatro integrado. Este manual contempla la batalla aeroterrestre, caracterizada por ataques en profundidad -- contra los escalones de retaguardia, especialmente mediante una -- creciente coordinación de las operaciones terrestres y aéreas. El campo de batalla se extenderá más allá de la tradicional línea de contacto y comprenderá armas convencionales, electrónicas, quími-- cas, y posiblemente nucleares. Al contemplar este cambio en las -- características de las batallas futuras, algunos observadores han planteado la cuestión de si "al adaptar la organización y la táct-- tica militar a la tecnología prevista para las guerras del futuro, no corremos el riesgo de socavar las fuentes del apoyo social que históricamente han sostenido y alentado al soldado en el combate".

Los más preocupados por esta posibilidad parecen estar influidos fundamentalmente por dos importantes consideraciones*.- Una la baja densidad de personal, en forma de equipos de armas re-- lativamente pequeños, desparramados por el campo de batalla como consecuencia del carácter letal de las armas, de la contaminación química, y de unos mejores medios de comunicación. Otra, parece -- ser la conclusión implícita de que no puede existir una cohesión que sea congruente con los objetivos del ejército, sin un número indeterminado pero grande de unidades organizadas en grandes ele-- mentos de maniobra que se influyan mutuamente a base de su contac-- to diario y cara a cara y que por lo tanto aporten el apoyo so---

* A menos que se indique lo contrario, el armamento de la alta -- tecnología que se recoge en estas líneas se ha tomado de un dc-- cumento, ampliamente difundido, de David R. Segal, "La cohesión, el mando y la tensión en la batalla aeroterrestre de los 2000", Universidad de Maryland, 1983.

cial necesario para la cohesión. Otros llevan el argumento más lejos, declarando que incluso si fueran factibles los grandes ejércitos, la sociedad americana no tiene la voluntad de constituirlos. Una vez más se considera que la tecnología es la respuesta.- Robert Cooper, Director de la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada de la Defensa (DARPA), decía recientemente:

Mi punto de vista es que la sociedad ha decidido que en tiempo de paz solamente empleará una determinada fracción de su esfuerzo humano en su propia defensa o en su preparación previa. Lo perentorio no está exactamente ahí. Somos lo que somos. Carecemos de resolución... por consiguiente no tenemos otra alternativa que volvernos hacia la alta tecnología. Eso es todo*.

Aquí y en los capítulos siguientes, se afirma lo contrario, es decir que la cohesión será más importante que la tecnología que para la guerra se llegue a desarrollar, haciendo además que la cohesión sea a su vez, más difícil de lograr.

El ambiente, la dispersión, el aislamiento, la confusión, el peligro, la tensión, y las fatigas de la guerra futura aseguran que seguirá dándose la ya antigua tendencia a que la autoridad y capacidad de decisión dentro de la organización lleven un sentido descendente. La forma de hacer la guerra en que los soldados marchaban al combate formados en largas filas bajo la mirada atenta del sargento que marchaba tras ellos con el sable desenvainado, ha dado paso a una táctica de pequeñas unidades independientes y al estilo de un modo empleado en las guerras recientes. La guerra árabe-israelí tal vez ilustre mejor esta tendencia. La guerra de 1973 fué la mayor batalla de blindados que jamás haya tenido lugar, pero estuvo caracterizada por numerosos enfrentamientos a nivel de pequeña unidad, ganados, en la mayoría de los casos, por el bando que desplegaba una mayor iniciativa, contaba con mejores mandos, y más cohesión, al nivel de pequeña unidad.

Las afirmaciones y los resultados de la investigación que apoyan el punto de vista de que la cohesión perderá fuerza en los futuros ejércitos, con menores efectivos y más especializados, parecen basarse excesivamente en el estudio del ejército americano, especialmente del de Corea y Vietnam, y conducen a la conclusión tentativa de que la investigación no ha arrojado ninguna luz sobre la masa crítica o volumen del grupo social necesario para aportar la cohesión a las unidades militares. Sin embargo, se dis

* Véase "La espada de la ciencia" de Michael Schrage, Washington Post Magazine, 9 de octubre de 1983, pags. 22-23.

pone de investigación (por ejemplo, sobre los ejércitos israelí, chino, y norvietnamita) que sugiere que en los grupos extremadamente pequeños y bajo una intensa presión y tensión, es posible una fuerte cohesión militar. De hecho, en los ejemplos, chino y norvietnamita se emplean células militares de tres hombres como núcleo básico para la constitución de unidades cohesionadas, siguiendo un concepto organizativo ternario. En él, cada unidad está compuesta por tres unidades iguales y forma parte de una mayor, constituida también por tres unidades iguales. En ambos ejércitos, el foco de la cohesión se encuentra a nivel de muy pequeña unidad. La célula militar de tres hombres, con el mando y el control necesarios, se convirtió en la fuerza sobre la que se apoyaba la extraordinaria capacidad de resistencia de ambos ejércitos. Esto es especialmente importante en el caso del ejército norvietnamita, ya que lo necesitaba para operar con despliegues muy dispersos, bajo condiciones de extrema dureza y tensión, descritos frecuentemente como característicos de la batalla futura. En este aspecto, también interesa señalar cómo el ejército israelí trata la fatiga en el combate, similar a la del tipo que se prevé en las guerras futuras. En los conflictos de 1973 y del Líbano, el tratamiento de las bajas por fatiga en combate tenía por objeto devolver al soldado al servicio con su unidad. El poder y la atracción que la pequeña unidad cohesionada representaba para el soldado, ayudaron a conseguir un notable nivel de éxitos en el tratamiento de la fatiga en el combate.

También se ha sugerido que la importancia de la cohesión para explicar el rendimiento en el combate se ha sobreestimado, o que la cohesión se puede sustituir por elementos de motivación y control alternativos (desde el patriotismo a las drogas). Apoyan el punto de vista de que la importancia de la cohesión se ha sobrestimado, algunos autores que se limitan a señalar estudios previos que describen a los soldados luchando más como individuos que como parte de una unidad cohesionada. Tales conclusiones probablemente son cuestionables. Aunque en ciertos casos los soldados norteamericanos puedan haber combatido de forma aislada en Vietnam, nadie, que yo sepa, ha propuesto esta forma de motivación para el combate como superior a las demás*.

* La primera investigación en este aspecto es descriptiva, y no debe interpretarse, como que la motivación para combatir fundamentada en el instinto de conservación, sea una forma superior de motivación. Véase Charles C. Moskos "El Soldado Americano combatiendo en Vietnam" Journal of Social Issues 31 (1975): 27.

Otras opiniones, relacionadas con la anterior, también descartan la cohesión militar y sugieren que el patriotismo puede ser un elemento motivador alternativo en el combate. La forma de contemplar la cohesión como un fenómeno aislado en el campo de batalla indica un pobre concepto de la naturaleza de la cohesión militar y de sus causas. Es importante reconocer las distintas causas productoras de cohesión. El patriotismo o el nacionalismo no son motivadores de cohesión; más bien se ponen de manifiesto en unidades cohesionadas, ayudando a aportar los valores y la comunicación dentro de un grupo bien integrado, necesarios para la cohesión militar.

Otra opinión, la de los que sugieren que los soldados más inteligentes necesitan menos el apoyo social y el buen mando que aglutina a las unidades cohesionadas, parece basada en un examen incompleto de los hechos. Los ejércitos que en el pasado han disfrutado de grados de cohesión y eficacia combativa más elevados han conseguido, en parte, su éxito porque contaban con el personal más cualificado e inteligente. (por ejemplo, los ejércitos norvietnamita e israelí). Ciertamente, un ejército que cuenta en sus filas con el personal más inteligente tiene una capacidad mayor. También tiene unas exigencias mucho mayores para motivar y dirigir a soldados más activos, intelectualmente distintos, y más exigentes.

Incluso otros, generalizando aparentemente sobre la experiencia americana en Vietnam, han sugerido que debido a la socialización de la juventud americana, el soldado estadounidense actual requiere menos apoyo social que el tipo del que se encuentra tradicionalmente en las unidades cohesionadas. Pero uno se acuerda de que los Principios de la Guerra, aplicables por un igual a todas las naciones, son autónomos y que el ejército que consiga una cohesión mayor será el que vencerá, siendo iguales en todo lo demás. No se puede contemplar a la sociedad americana y a su impacto sobre el ejército, de forma aislada. El ejército estadounidense tiene que ser capaz de competir con los demás ejércitos. A la vista de la misión del ejército, también se tiene que tener en cuenta la adaptación a los "dictados" de la sociedad americana y a la política interior. Las guerras árabe-israelí, ilustran bien este punto. La cohesión y el liderazgo evidentes en la sociedad y en el ejército israelíes se describen en los capítulos posteriores. Contrasta con esto el soldado árabe, que no se beneficia de un fuerte proceso de socialización que recalque las firmes lealtades y los lazos sociales más allá de la familia. El resultado es la debilidad del mando y las prácticas no cohesivas de muchos ejércitos árabes. De ahí que el soldado árabe, aunque pueda estar bien adiestrado se convierta con frecuencia en un indivi

duo aislado y solitario frente a la tensión y los peligros del -- campo de batalla. Como se describe en uno de los capítulos siguientes, este ha sido un importante factor en muchas de las victorias israelíes, en Oriente Medio.

Finalmente, la sugerencia de que se consideren seriamente las drogas como forma alternativa de motivación, a la vista de la supuesta pérdida de apoyo social en la guerra moderna, es muy cuestionable. Se pueden objetar aspectos morales, psicológicos, y otros muchos.

Una amenaza común que aparece en cada una de las opiniones mencionadas, se basa en la experiencia americana y en el impacto futuro de la alta tecnología en la guerra. El peligro radica en que otros ejércitos han tratado los problemas aquí presentados, de forma más eficaz y parecen ofrecer una base más firme para generalizar acerca del futuro de la cohesión en la guerra moderna. En este aspecto, parece cierto que el ejército que consiga crear y mantener unidades cohesionadas, en las futuras guerras -- dispondrá de una importante ventaja sobre los que no lo consigan.

AGRADECIMIENTO

QUIERO MOSTRAR MI AGRADECIMIENTO a Morris Janowitz, de la Universidad de Chicago; a Charles Moskos, de la Universidad -- Noroccidental; y a Fred Kiley, de la Universidad de Defensa Nacional, por prestarme generosamente su asesoramiento al escribir este libro. Fueron especialmente valiosos, su revisión del borrador manuscrito y sus comentarios.

También me asesoraron con sugerencias y fueron especialmente alentadores con sus comentarios otros amigos y colegas. Merecen un especial agradecimiento John Johns, Wes Clark, Robert -- Berls, William Odem, Don Anderson, y Ruevan Gal ex Jefe de Psicología de las Fuerzas de Defensa Israelíes.

Merece también mi agradecimiento por la ayuda que me -- prestaron muchas otras personas de la Dirección de Investigación: George Maerz, editor jefe; Rebecca Miller, editora; y Carol Valentine, mecanógrafa, que pasaron largas horas con mi manuscrito.

WM. DARRYL HENDERSON

INTRODUCCION.

Por Charles C. Moskos

Que los hombres, con demasiada frecuencia, se encuentran guerreando, es un comentario tan deprimente en la historia como en la vida contemporánea. Que muchos de estos mismos hombres soportan situaciones en las que pueden morir o matar a otros es un hecho perturbador de la conducta humana. Entonces, no puede sorprender que las interpretaciones de las motivaciones de los hombres en el combate sean abundantes y que la bibliografía sobre el tema sea voluminosa. "La cohesión: El elemento humano en el combate" de Wm. Darryl Henderson dice algo, sin embargo, que es nuevo y a la vez importante; al propio tiempo reafirma verdades que aun que viejas tienen que ser re-descubiertas.

El Coronel Henderson trae a este libro una serie única de credenciales. Mandó una compañía de fusileros en Vietnam en -- 1966-67, y sufrió un ataque personal, casi mortal, de los norcoreanos en la Zona Desmilitarizada en 1975. Pero el Coronel Henderson aporta a este estudio algo más que su experiencia directa en el combate. Posee un doctorado en Política Internacional Comparada y es autor de "Porqué luchaba el Vietcong" (1979), estudio detallado, provocador y convincente de uno de los ejércitos más eficaces de los tiempos modernos.

"La cohesión: El elemento humano en el combate" es toda vía más ambicioso porque emplea la más difícil de todas las metodologías de la investigación -la comparativa. Es comparativa en diferentes aspectos. Nos presenta la información y el análisis de cuatro ejércitos totalmente distintos, el de los Estados Unidos, el de Israel, el de Vietnam del Norte, y el de la Unión Soviética. Al lector se le inicia en determinadas variables básicas, relativas al elemento humano en el combate, que a la vez se aplican y comparan entre sí dentro de cada uno de los cuatro países. Henderson ha definido las siguientes variables clave: la capacidad de la unidad militar para satisfacer las principales necesidades del soldado, la integridad y estabilidad de la unidad, el concepto que tiene el soldado del abandono de su unidad, motivación y control de la unidad, desviación de las normas de la unidad, co-munidad de valores, factores que fomentan la cohesión de la pequeña unidad, y el mando en las unidades cohesionadas. Es el sistema de análisis comparativo y la clara especificación de las variables, lo que da a este estudio, sobre cohesión de la unidad, su cualidad única y más valiosa.

Al comienzo, se observará que "La cohesión: El elemento humano en el combate" se aparta de los puntos de vista que prevalecen sobre las motivaciones para el combate y las tendencias dominantes en política de efectivos militares. Al hacer de la cohesión de la unidad el centro del estudio, el Coronel Henderson --- presta poco apoyo a los que contemplan el progresivo avance tecnológico militar, revolucionando la guerra hasta el punto en que -- los procesos psicológicos sociales de los grupos reducidos de hombres en distintas situaciones tácticas son, en el mejor de los casos, consideraciones secundarias. A diferencia de otros muchos, -- el Coronel Henderson considera que, la afirmación de la inminente desaparición del combatiente de a pié en la guerra moderna, es extremadamente exagerada.

"La cohesión: El elemento humano en el combate" también va en contra del concepto dominante de que el mando militar "Per se" -con sus implícitas convicciones de que el "saber hacer" pue de allanar las deficiencias de los soldados y de la organización es la característica sobresaliente del rendimiento de la pequeña unidad. Al señalar los factores del sistema que afectan al rendimiento en el combate, el Coronel Henderson señala los límites del liderazgo como factor explicativo de los diferentes resultados -- del combate.

Este libro también tiene que contrastarse con la escuela de pensamiento que mantiene que las principales causas del fracaso americano en Vietnam fueron las formulaciones estratégicas -

erróneas. El Coronel Henderson aplica un elemento correctivo a este punto de vista, al hacer hincapié en el papel central de la cohesión en las pequeñas unidades y en la naturaleza táctica del combate.

"La cohesión: El elemento humano en el combate" se tiene que colocar también en el contexto de los estudios teóricos de sociología militar. En términos generales, los estudios sobre fuerzas armadas y sociedad generalmente se mueven a lo largo de uno u otro de dos niveles de análisis. Por una parte, el análisis se centra en el contexto social, cultural, y político de los sistemas militares; por otra, se pone el énfasis en la organización interna del sistema militar. El que se contemple o no a las fuerzas armadas como una variable independiente o dependiente, conforma las conclusiones. El asunto se puede plantear preguntando qué importa más, las cualidades que el soldado aporta a la milicia o lo que le sucede al soldado una vez en filas. Lo que distingue el estudio del Coronel Henderson es que presta la debida atención a ambos factores -y lo hace en cuatro ejércitos diferentes. La milicia no se trata de forma aislada del contexto social y de los valores que los soldados traen consigo; al mismo tiempo, las cualidades únicas y específicas de la organización militar y, sobre todo, de la situación de combate, están centradas claramente. El Coronel Henderson puentea el vacío existente entre el nivel de microanálisis basado en el comportamiento individual, y el nivel de macroanálisis que se basa en variables propias de la sociología.

Finalmente, y lo que es más importante, Henderson se coloca a sí mismo en contra de los que contemplan a la milicia en términos de análisis de sistemas y econométricos. La importancia de los análisis de sistemas, en el asesoramiento público no es, por supuesto, una innovación reciente, lo que sí es nuevo es la aplicación de análisis de sistemas a cuestiones sobre rendimiento en el combate. Esto implica una nueva definición del servicio militar, distinta del modelo institucional y cada vez más parecida al de una ocupación.

Tal nueva definición del servicio militar ha de basarse en una serie de supuestos esenciales. Primero, que no exista una distinción analítica entre la milicia y otros sistemas -en particular no existe ninguna diferencia entre el análisis de coste-eficacia en las empresas civiles y en la milicia. Segundo, las retribuciones militares han de ser en lo posible en efectivo, mejor que en especie o aplazadas, con lo que se permite un funcionamiento más eficaz del mercado. En 1983, un soldado de primera ganaba unos 15.000 dólares al año si vivía fuera de la base (lo que iba siendo cada vez más común). Y, tercero, que la cohesión de la unidad y el compromiso con la misma son especialmente incomensurables, por lo tanto inadecuado como objeto de análisis. El estudio del Coronel Henderson se opone a cada uno de estos supuestos.

El punto más sutil del estudio del Coronel Henderson es que ha tomado como objeto del análisis a la pequeña unidad. Olvidamos constantemente que el comportamiento en el combate (lo mismo que todos los comportamientos humanos) se debe entender en el contexto del grupo reducido en el cual actúan los individuos. A pesar de que es mucho más fácil medir las aptitudes y atributos individuales, el punto básico es que se destacan más las variables psicológicas sociales. Esta ha sido una lección dura de asumir -- por la comunidad militar de ciencias sociales.

Quisiera poder decir que estoy seguro que las lecciones de este libro serán aprendidas por el mundo de asesores militares y de los responsables de la política de personal situados en los más altos niveles. Me temo, sin embargo, que aunque "La cohesión: El elemento humano en el combate" ofrezca una metodología comparativa sofisticada, a los cuantificadores de los efectivos humanos del Departamento de Defensa no les causará una buena impresión. -- Esto es triste lo mismo para el país que para sus soldados. Puesto que los métodos empleados en este libro son espirituales, cualitativos y comparativos, probablemente sean despreciados por los que buscan los llamados "hard data". La pseudocuantificación reflejada en la solución mercantil al potencial humano militar es -- muy probable que vaya en aumento. Sin embargo, a la larga, al dar un valor de mercado al servicio militar, los economistas y los -- gestores de efectivos humanos del Departamento de Defensa han debilitado, más que reforzado, el valor que muchos soldados y muchos americanos creían que tenía.

"La cohesión: El elemento humano en el combate" se describe en un momento en que el ejército americano está intentando recuperar el equilibrio interno que perdió en la guerra de Vietnam y en los primeros años del ejército voluntario. Cuando este libro pasaba a la imprenta se estaba diciendo al público americano que en el ejército se había producido un cambio importante. Ciertamente había motivos para un cauto optimismo a la vista del cambio producido en la calidad de los reclutas, de los procedimientos de adiestramiento más rigurosos y de las iniciativas del ejército para reforzar la cohesión de la unidad. Sin embargo existía una especie de halo de incontenible optimismo en los informes sobre la mejora del ejército. Los factores del sistema y que a largo plazo contribuyen a disminuir la eficacia combativa todavía -- eran operativos. El que el Coronel Henderson abordé frontalmente estos temas significa que va a contrapelo. Aporta claridad a lo -- que son, literalmente, cuestiones de vida y muerte.

Septiembre, 1983

CAPITULO I

LA IMPORTANCIA DE LA COHESION MILITAR

Según todos los métodos tradicionales de medición del poderío militar, las fuerzas de los Estados Unidos y sus aliados deberían haber tenido pocas dificultades para derrotar a los norvietnamitas en la segunda guerra del Vietnam (1965-1972). En la cúspide de su intervención en Vietnam, los Estados Unidos gastaban más de 25.000 millones de dólares anuales. El ejército estadounidense tenía empeñadas en combate el 40 por ciento de todas sus divisiones operativas. Eran apoyadas por el 50 por ciento de sus fuerzas aerotácticas y por un tercio de sus Fuerzas Navales (1). Combinadas con las aportaciones aliadas, las fuerzas estadounidenses eran -- abrumadoramente superiores a las norvietnamitas, en todas las categorías tradicionales del poderío militar.

Por contra, los norvietnamitas desplegaron en el sur un ejército que era inferior en efectivos y considerablemente inferior en apoyo logístico, potencia de fuego y movilidad (2). Con anterioridad jamás se había concentrado tal masa de fuegos contra un ejército en una zona tan limitada y durante un período de tiempo tan largo. A la vista del abrumador potencial militar que se le oponía, Vietnam del Norte tuvo que confiar en el factor humano. Van Tien Dung, Jefe del Estado Mayor del Ejército, describía así su estrategia:

Nuestro armamento y equipo eran inferiores al del enemigo, -- así que solo podíamos desarrollar la superioridad moral (dentro del ejército) y una vez conseguida tener el valor de atacar al enemigo, sólo entonces podíamos osar combatirlo resueltamente, sólo entonces podíamos permanecer firmes ante --

las difíciles pruebas que creaba la superior potencia de fuego que el enemigo había desplegado en la guerra (3).

Siguiendo esta estrategia, el ejército norvietnamita -- mantuvo su cohesión mientras que todos los demás ejércitos eran -- derrotados o retirados del campo de batalla.

Con cierta validez, la opinión generalizada en los Estados Unidos atribuye la "victoria" norvietnamita, al rápido declive del apoyo popular al esfuerzo bélico estadounidense tras la ofensiva del Tet, en 1968. El pueblo norteamericano determinó que seguir con el esfuerzo no compensaba los costos. Este cambio en la actitud popular caló pronto en la políticas y los Estados Unidos se retiraron.

Por supuesto que esto es sólo una explicación parcial. Otra parte comprende el cómo el ejército norvietnamita soportó la mayor concentración de fuegos jamás dirigida contra un ejército, durante siete años consecutivos. Cuando Van Tien Dung hablaba de "superioridad moral" dentro de los mandos del ejército norvietnamita, se refería a lo que muchos analistas consideran la creación de uno de los ejércitos más cohesionados jamás desplegados. La -- atención prestada dentro del ejército a la organización, al liderazgo, al soldado, y al desarrollo de la cohesión militar y al -- control psicológico dentro de las unidades más pequeñas no ha sido igualada por ningún otro ejército moderno (4). El ejército norvietnamita era capaz de soportar los mayores esfuerzos y fatigas del combate, gracias al amplio desarrollo del elemento humano (5).

Aunque parezca extraordinaria, la experiencia norvietnamita no es única. Estrategas tales como Clausewitz, Napoleón y -- Mao Tse Tung se anticiparon a Ho Chi Minh en reconocer el efecto e importancia del elemento humano en la guerra. Se pueden citar -- ejemplos que van desde las Guerras Púnicas hasta la Segunda Guerra Mundial, la Guerra de Corea y la Guerra de Vietnam. Desgraciadamente, en la mayoría de los casos todo lo que se apuntaba eran historias interesantes que ponían de manifiesto la importancia de la cohesión, pero poco se decía de cómo se creó o mantuvo tal cohesión.

Mas recientemente, en la guerra de las Malvinas, se produjo una situación similar. Durante las semanas que tardó la Flota Inglesa en llegar a las ocupadas Islas Malvinas, los analistas de todo el mundo evaluaron las fuerzas oponentes. Sus conclusiones sobre el resultado probable se sacaron en base a los efectivos y capacidades técnicas de los rivales, que se conocían con -- exactitud razonable. Se valoraron los efectivos de los contendientes. Se tuvo en cuenta la ventaja de una defensiva a lo largo de

la costa contra desembarcos anfibios y las posibilidades del número limitado de Harriers británicos ante los más numerosos A-4 Skyhawks y Mirages argentinos. Se discutió en profundidad el potencial relativo de las fuerzas navales implicadas y las enormes dificultades que representaba para los británicos el montar una operación naval y anfibia de envergadura al final de una travesía marítima extremadamente larga. En los pronunciamientos sobre los resultados posibles se tuvo en cuenta incluso la meteorología del invierno que se aproximaba en el hemisferio sur. Tales evaluaciones se vieron además favorecidas por el aislamiento del teatro de operaciones y por la conocida naturaleza del terreno clave. Se tuvieron en cuenta casi todos los factores importantes excepto el que resultaría serlo más, el elemento humano (6). Las cualidades opuestas de los soldados y de organización, los mandos y la cohesión, se convirtieron en el factor decisivo de la guerra. En el combate se puso de manifiesto que el Ejército argentino era netamente inferior. Aunque numéricamente fuera superior al británico, y a pesar de que su armamento y suministros fueran más que adecuados, se hizo evidente que los argentinos carecían de la voluntad de vencer que caracteriza a las unidades cohesionadas y bien mandadas. Esto se hizo todavía más evidente durante las negociaciones para la rendición, en las que una de las principales condiciones de los argentinos fué que a sus oficiales se les permitiera conservar sus armas cortas para protegerse de sus propios hombres.

LA MEDIDA DEL PODER MILITAR.

Dejar de considerar adecuadamente el elemento humano en la guerra y por el contrario sobrevalorar las posibilidades de las armas, la cuantía de los efectivos y otros factores concretos, hay que imputarlo a la dificultad en cuantificar debidamente el elemento humano, en tanto que los factores más tangibles se pueden contar, totalizar, y comparar fácilmente (7).

La preparación para la guerra moderna y su análisis se dividen tradicionalmente en cuatro amplios elementos: (1) la estrategia, (2) el armamento y el material, (3) la tecnología, y (4) los efectivos. Rara vez se analiza adecuadamente el elemento humano.

EL ELEMENTO HUMANO:

El elemento humano se ha descrito frecuentemente en términos tales como espíritu de cuerpo, moral de grupo, y entusiasmo.

Los distintos analistas han subrayado estos términos en forma diferente, pero todos han tendido a describirlos como la motivación del soldado como componente de un grupo. Normalmente, al término elegido, cohesión, se le da un significado más amplio y definitivo. Reconociendo que las normas de los grupos pequeños pueden volverse en contra de la organización, algunos escritores prefieren utilizar el término "cohesión militar" para dar a entender que -- las normas de los grupos pequeños están de acuerdo con los fines y objetivos del ejército. Más específicamente, la cohesión ha sido definida como

la unión íntima de los miembros de una organización/unidad, de forma tal que mantenga su voluntad y compromiso entre sí con su unidad, y con la misión (8).

Todavía más específicamente, en una unidad existe la cohesión cuando las metas primarias cotidianas de cada soldado, -- del pequeño grupo con el que él se identifica, y de los mandos de la unidad son congruentes --rindiendo cada uno de ellos su lealtad primaria al grupo para que de esta forma se adiestre y combata como una unidad en la que todos sus miembros arriesgarían su vida -- para conseguir un objetivo común (9).

La cohesión, tal como se ha descrito anteriormente, es el factor determinante al evaluar y comparar el elemento humano -- de ejércitos contendientes. La naturaleza de la guerra moderna indica que la cohesión de las pequeñas unidades es la única fuerza capaz de lograr que los soldados se expongan con determinación al fuego enemigo en busca de la consecución de los fines del ejército. La confusión, el peligro, la fatiga y el aislamiento en la -- guerra moderna han sido la causa de un pronunciado declive de las órdenes estrictas, del adiestramiento constante, y de la disciplina coercitiva. Al mismo tiempo se ha producido también una disminución en el control de los soldados durante el combate. Estos -- cambios han estado acompañados de un mayor énfasis en el control de los soldados a través de la inculcación de valores y reglas -- operativas de acuerdo con los objetivos, fines y valores de la organización. Hasta cierto grado, la necesidad de estos cambios ha sido reconocida en la mayoría de los ejércitos, en especial por -- el vietnamita y el chino. Al iniciar la organización de sus ejércitos, se dieron cuenta de la necesidad de confiar en el elemento humano a la vista de su inferioridad en armamentos y tecnología. Mao predicaba:

En todos los ejércitos, se tiene que exigir la obediencia de los subordinados a sus superiores... pero la base de la disciplina del soldado tiene que ser la conciencia individual. -- Con los soldados, una disciplina coercitiva es ineficaz, la

disciplina debe ser autoimpuesta, porque solamente cuando es así el soldado es capaz de comprender totalmente porqué lucha y cómo debe obedecer. Este tipo de disciplina se transforma en un baluarte de energía dentro del ejército, y es lo único que puede armonizar verdaderamente las relaciones que existen entre oficiales y soldados (10).

PORQUE COMBATEN LOS SOLDADOS.

Mao reconocía que en la guerra moderna el soldado se encuentra solo, exceptuando los dos o tres camaradas más próximos situados a su derecha e izquierda. La organización formal del ejército no dispone de medios ni siquiera para mantener el soldado a la vista, y mucho menos para supervisar de cerca su conducta. Por este motivo, el significado de la pequeña unidad a la que pertenece el soldado no puede olvidarse. El grupo reducido desarrolla unas reglas estrictas de comportamiento y unas expectativas sobre la conducta individual basadas en las relaciones directas, convirtiéndolo, por lo tanto, en el determinante inmediato de la conducta del soldado. En una unidad que sea bien dirigida y adecuadamente controlada por sus mandos, todas las demás influencias quedan relegadas a un segundo término. Esta abrumadora influencia del grupo reducido, tanto en la guerra como en la paz, ha sido comprobado en muchos ejércitos (11). Shils y Janowitz, por ejemplo, citan a un soldado alemán de la Segunda Guerra Mundial que lo define claramente:

La compañía es la única comunidad que existe verdaderamente. Esta comunidad no deja tiempo ni sosiego para una vida íntima. Nos fuerza a entrar en su círculo, ya que la vida está en juego. Obviamente, hay que comprometerse y abandonar las pretensiones. Por lo tanto, la idea de combatir, vivir y morir por la patria no es sino un concepto relativamente distante. Por lo menos no desempeña un papel importante en la motivación práctica del individuo (12).

Al describir las acciones de soldados en Corea, Alexander George, lo hace esencialmente de la misma forma:

Las personas más importantes para el soldado combatiente son los hombres que combaten a su lado y comparten con él la prueba de intentar sobrevivir (13).

Y S.L.A. Marshall, que ha estudiado a los soldados en numerosas guerras y ejércitos, observa:

Mantengo como una de las verdades más simples de la guerra -- que lo que capacita al infante para seguir marchando con sus armas, es la presencia próxima o la presunta presencia de un camarada (14).

Las buenas novelas de ficción reconocen también esta -- verdad básica sobre la guerra (15). En "Sin novedad en el frente", Erich Remarque habla de la importancia de los compañeros del soldado:

Estas voces, estas palabras silenciosas, estas pisadas en la trinchera detrás de mí me apartan de la terrible soledad y -- miedo a la muerte que casi me había destruido. Para mí re-- presentan más que la vida; esas voces, representan más que el cariño maternal y más que el miedo; son la cosa más fuerte, -- más reconfortante que pueda existir, son las voces de mis ca-- camaradas (16).

Tras varias guerras y más de 50 años después, James -- Webb escribe en "Campos de fuego" acerca de la unión del soldado de Vietnam con sus compañeros:

Las peladas y rojas colinas con sus parapetos de sacos te-- rreros, las chanzas y el jolgorio de las mal disimuladas mur-- muraciones, la temerosa intensidad del contacto... Por el -- sur sus hombres patrullaban o cavaban nuevas trincheras, o -- morían, y él no era nada si no compartía aquella miseria(17).

METODOLOGIA

Todos los observadores reconocen como muy significativo el impacto del grupo primario sobre la cohesión de la unidad (véase el apéndice). Incluso los que sugieren que tiene limitaciones, están de acuerdo en que el concepto de grupo primario es básico -- para la explicación de la conducta del soldado (18). Sin embargo, la mayor parte de las discusiones relativas al grado con que se -- debería dar crédito al grupo primario para explicar porqué los -- hombres combaten, parecen tener escasa consistencia. Los sociólogos generalmente no atribuyen la voluntad de combatir del soldado únicamente al grupo primario. Todos reconocen que las influencias del grupo primario pueden actuar en contra de los fines de la organización, a menos que los jefes se conviertan en la influencia dominante dentro del grupo. Además, Janowitz, uno de los primeros analistas en reconocer la importancia del grupo primario para ex-

plicar la conducta del soldado, afirma que el concepto de grupo -- primario se debe incluir dentro de una "teoría de la conducta organizativa en la cual se emplea toda una gama de conceptos sociológicos" (19).

En un estudio reciente para describir la motivación del soldado, Anthony Kellet afirma que una forma de abordar el tema -- que "combine los factores individuales, organizativos y sociales con los posicionales ofrece una explicación más completa de la motivación en el combate" (20).

FINALIDAD

La finalidad de este estudio es ofrecer una forma de -- evaluar y comparar la cohesión, entre distintos ejércitos. Se centra en la influencia del grupo pequeño en la vida cotidiana del -- soldado, sin dejar de tener en cuenta los factores orgánicos, posicionales y sociales, tales como el liderazgo, la socialización, la ideología, el apoyo de la organización y sus normas, y la tensión y fatiga producidas en el combate. El foco adecuado para tal estudio se encuentra en la pequeña unidad, ya que este es el único sitio dentro de un ejército en el que el soldado individual, -- con sus características personales, influido por su socialización e ideología, puede ser observado dentro de la organización. Junto con el grupo pequeño afrontando factores posicionales, también el peso de la organización es muy notable a este nivel con su liderazgo, normas y apoyo.

PLAN DE INVESTIGACION

Para contrastar y medir los indicadores de la cohesión en cuatro ejércitos se ha seguido el método comparativo. Estos indicadores se han sacado de un modelo ideal de unidad cohesionada que se presenta en los capítulos 2 y 3. Los capítulos 5 y 7 describen amplios factores sociológicos y de liderazgo que influyen -- en el soldado dentro de su pequeño grupo, factores que, a su vez, afectan a la cohesión. Cada uno de estos capítulos conceptuales -- se emplea después en los sucesivos, como base para contrastar y -- evaluar el grado de cohesión en los diferentes ejércitos. Los contrastes existentes en las diferentes áreas que afectan a la cohesión se ilustran mediante tablas con baremos arbitrarios, concebidos para resaltar los contrastes descritos en el texto. Estos, -- por supuesto no son definitivos sino que dependen del criterio -- del analista. En el capítulo 9 se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Una premisa básica de este estudio es la posibilidad y utilidad de sintetizar el conocimiento secundario y las conclusiones a partir de distintas fuentes y disciplinas ya desarrolladas y ampliamente aceptadas. Aunque mi investigación primaria sobre la motivación para el combate del soldado norvietnamita ha ejercido una influencia importante en mi estudio (21), también me he apoyado en muchas otras fuentes (22).

Finalmente, este esfuerzo no se limita a la cohesión en ejércitos occidentales o en ejércitos de países desarrollados, sino que se basa en el conocimiento y hallazgos sobre cohesión y motivación para el combate en ejércitos de todo el mundo. La investigación de la cohesión limitada a las democracias occidentales -constriñe de forma importante el examen y a la postre limita la comprensión de la cohesión y de la motivación para el combate(23). Lo que todavía quizás sea más importante es el posible peligro de generalizar sobre el poderío militar de un potencial adversario no democrático que tenga un sistema altamente desarrollado para promover la cohesión -basándose únicamente en el conocimiento adquirido por el examen de la motivación en los ejércitos occidentales.

Es un error suponer que una democracia o cualquier otro tipo de gobierno tiene garantizado un ejército inherentemente mejor que el de los sistemas políticos vecinos. Esto es especialmente cierto en las democracias que han olvidado que para su protección son necesarios los sacrificios personales e individuales ---aquellas en las cuales los ciudadanos se han vuelto cada vez más autoindulgentes, careciendo de la autodisciplina y sentido de la responsabilidad necesarios para asumir su parte en la defensa común, a la vez que dejan pasar pocas oportunidades para afirmar --sus derechos.

CAPITULO II

CARACTERISTICAS DE UN EJERCITO COHESIONADO

La evidencia de la cohesión en un ejército se debe buscar donde se produce -a nivel de pequeña unidad entre los grupos de intimidad que emergen, lo mismo en la paz que en la guerra. Como ya se ha definido, la cohesión militar comprende la unión de los miembros de una unidad en forma tal que sustente su voluntad y compromiso entre sí con la organización, y con la misión (1). A la vista del consenso general de lo que es un ejército cohesionado, cualquier orden que se adopte para relacionar las características de tal ejército debe tener en cuenta las siguientes áreas: la estructura orgánica global, que comprende el partido, el ejército, u otros orígenes de finalidad, la política y el apoyo; el "elemento humano" o los pequeños grupos de intimidad que controlan a los soldados mediante sus normas; y la influencia del jefe sobre el grupo y el compromiso resultante de cada soldado, respecto a la consecución de los fines del ejército.

El único nivel en un ejército en que se reúnen simultáneamente estos tres factores -y por lo tanto el foco más adecuado para la investigación de la cohesión- es el punto en que se reúnen, en un ejército, la organización, el grupo pequeño y el jefe: es decir, los escalones inferiores de la organización. Las unidades a nivel de escuadra, pelotón, y sección son ideales para este estudio, porque a este nivel se pone de manifiesto la organización formal, porque es posible observar cómo los miembros del grupo pequeño, responden como individuos dentro de estas organizaciones, y porque las técnicas del liderazgo y su impacto en el grupo pequeño también son visibles a este nivel.

CARACTERISTICAS ORGANICAS

Quizás la principal función de la organización sea el motivar a la unidad cohesionada en forma de metas y objetivos a alcanzar. Si el objeto de la guerra es la consecución de fines políticos, entonces la organización global de un ejército debe -- servir para transmitir estos fines políticos, a través de una "cadena de mando", a aquellas unidades específicas encargadas en último término de conseguirlos (2). De esta forma, penetran en el -- grupo pequeño cohesionado, los amplios fines políticos de un partido o una nación.

Otra función de la alta gestión administrativa es -- aportar el distinto apoyo requerido por las unidades cohesionadas de nivel inferior. Se pide a la organización el apoyo personal y logístico, así como las normas concebidas para promover la cohesión; todo lo cual se trata con detalle en el próximo capítulo.

Una última función de la organización es dotar a la unidad pequeña de características estructurales que fomenten su -- cohesión. El objeto de estas características estructurales es de reducir el individualismo en el soldado. A su vez, la pequeña unidad estará estructurada para promover la responsabilidad. Al soldado se le recuerdan constantemente sus responsabilidades para -- con sus compañeros, para con sus mandos, para con su pelotón y su sección; y finalmente para con su pueblo y su nación o partido, a través de la estructura de su unidad.

Así, son importantes determinadas características -- organicas: la entidad del grupo, por ejemplo, adquiere una importancia extraordinaria porque la cohesión es inversamente proporcional al número de individuos que componen el grupo. De hecho, -- varios ejércitos han determinado que el tamaño ideal es de hasta nueve hombres; otros eligen una unidad de tres hombres o célula -- militar, que se convierte en el núcleo básico de personal en el -- ejército. Otro factor es que el soldado sepa la duración de su -- compromiso con la unidad. La permanencia en la unidad fomenta la cohesión. También es importante la frecuencia con que se reúnen -- entre sí los soldados. Cuanto mayor sea la frecuencia con que lo hace, en busca de objetivos comunes, mayor es la cohesión. Finalmente, cuanto más estructurada se haga la asociación entre soldados dentro del grupo, más influencia tendrá la unidad sobre ellos. Las asociaciones estructuradas sirven también para establecer --- fronteras alrededor del grupo y determinar una clara distinción -- entre los miembros y los que no lo son, o entre "nosotros" y ---- "ellos" (3).

EL GRUPO REDUCIDO Y LAS CARACTERISTICAS DE LA UNIDAD

Las unidades pequeñas y cohesionadas normalmente tienen varias características que las distinguen. La unidad sirve como -- unidad básica táctica, de fuego y maniobra o de servicios. La unidad cohesionada tiene que funcionar como un "grupo de camaradas" capaz de satisfacer las necesidades psicológicas y sociales básicas del soldado como individuo. Otra característica es la presencia de un grupo dominante que controla el comportamiento cotidiano del soldado. El jefe actúa dentro de este grupo asegurándose -- de que sus normas o expectativas de conducta son compatibles con los objetivos de la organización. Una última característica es la existencia de un sistema de vigilancia e información que es auto--corrector de las desviaciones a las normas del grupo, mediante la movilización de observadores o mediante las presiones del jefe pa--ra corregir la conducta individual.

CARACTERISTICAS DEL MANDO

El mando es el factor más importante para conseguir la compatibilidad entre las normas de la unidad y los objetivos de -- la organización. Para que los jefes sean eficaces influyendo en -- la promulgación de normas compatibles con los objetivos de la organización, el mando tiene que basarse más en las relaciones personales entre jefes y soldados que en un estilo impersonal de ges--tión (4). Hay funciones específicas que caracterizan un mando efi--caz en una unidad cohesionada. El jefe tiene que transmitir con -- eficacia, al grupo pequeño y cohesionado, los fines u objetivos -- de la organización. Después tiene que dirigir a la unidad en la -- consecución de estos objetivos mediante su influencia personal y su pericia técnica. El jefe tiene también que mantener la cohe--sión de la unidad asegurándole un apoyo orgánico continuo y detec--tando y corrigiendo las posibles desviaciones a las normas del -- grupo. Finalmente, el jefe ayuda a formar o a mantener al soldado ideológicamente sano con el ejemplo, con la enseñanza, y con la -- instrucción.

Puesto que la organización, el soldado individual, y el jefe forman un todo en la pequeña unidad, este nivel es el más --- adecuado para investigar el grado de cohesión en un ejército. Las pequeñas unidades, cohesionadas, se caracterizan por funciones es--pecíficas. Resumiendo:

1. Las funciones de las organizaciones mayores son:

- a. establecer metas y objetivos;
- b. proporcionar apoyo;
- c. prescribir normas para las pequeñas unidades en cuanto a
 - (1) número (la cohesión es inversamente proporcional al número de individuos);
 - (2) duración (cuanto más prolongada, más fuerte se hace la cohesión);
 - (3) frecuencia (a mayor frecuencia de reunión más se desarrolla la cohesión);
 - (4) estructura (cuanto más estructuradas estén las relaciones, más favorecen la cohesión).

2. Son funciones de la pequeña unidad

- a. servir como "grupo de camaradas" satisfaciendo las necesidades básicas del soldado.
- b. servir de grupo dominante controlando la conducta de los soldados, dentro del cual el jefe actúa para cerciorarse de que las normas del grupo son congruentes con los objetivos de la organización;
- c. aportar un sistema de observación e información mutua que facilite las medidas de los observadores y del propio jefe para corregir las desviaciones individuales.
- d. servir como unidad básica, táctica, de fuego y maniobra o de servicios.

3. Las misiones del jefe son

- a. transmitir al grupo pequeño los fines de la organización;
- b. dirigir a la unidad en la consecución de los fines;
- c. mantener las normas deseadas para el grupo pequeño - asegurándole el apoyo de la organización y la detección y corrección de las desviaciones;
- d. formar o mantener al soldado ideológicamente sano mediante el ejemplo, la enseñanza, o la instrucción.

CAPITULO III

LA EVALUACION DE LA COHESION EN LAS PEQUEÑAS UNIDADES

La cohesión de la pequeña unidad capaz de hacer que los soldados se expongan al fuego enemigo para conseguir los objetivos de la unidad, tiene que satisfacer, también, determinadas necesidades del soldado. Los soldados, individualmente tienen que identificarse con sus jefes inmediatos y la unidad tiene que satisfacerles sus necesidades físicas, de protección y sociales. -- Así la unidad cohesionada se convierte en una organización social y de apoyo capaz de satisfacer las principales necesidades del -- soldado.

NECESIDADES FISICAS, DE PROTECCION Y SOCIALES

El soldado no querrá permanecer voluntariamente en una unidad a menos que vea satisfechas sus necesidades físicas, de -- protección y sociales. Hasta cierto grado, la mayoría de los ejér-- citos pueden satisfacerlas, pero en otros, con la confusión y los cambios de situación en campaña, les resulta difícil. Una unidad cohesionada dispondrá en todo momento de alimentos adecuados, --- agua, asistencia sanitaria y de los abastecimientos y armas esen-- ciales, pero también resistirá durante periodos de escasez en que otras unidades menos cohesionadas se desintegrarían. Para que una unidad resista, tiene que recibir un apoyo logístico que, a los -- ojos de sus miembros, le permita sobrevivir a la situación que -- afronta.

El que la unidad sea el grupo primario dominante, para el soldado individual tiene una importancia primordial. La afiliación social primaria dentro de la unidad es un indicador de la cohesión extremadamente importante, porque significa que la pequeña unidad militar ha sustituido otras influencias, tales como la de la familia, como determinante primario de la conducta cotidiana del soldado. En tal unidad, el soldado se siente ligado por las esperanzas y necesidades de sus compañeros. Tales relaciones --- eclipsan completamente otras obligaciones y derechos acerca de -- sus fidelidades. No es necesario que se reconozca formalmente la primacía de la unidad. El soldado simplemente reconoce que consideraciones y relaciones más inmediatas han desplazado a la familia, a los padres y a los amigos, como determinante principal de su conducta. A pesar de la intensidad de las relaciones, generalmente éstas no se consideran permanentes sino limitadas a un periodo específico o a la duración del conflicto.

Esta lealtad a una unidad cohesionada desde luego no se produce espontáneamente. Además de un apoyo logístico fiable, una unidad cohesionada proporciona a sus miembros la principal fuente de estima y consideración. Puesto que la unidad puede satisfacer esta poderosa necesidad, el soldado tiende a dedicar su tiempo y su energía a la unidad, a sus actividades y a sus objetivos. Por contra, en las unidades en que no se satisfacen estas necesidades el soldado buscará satisfacerlas fuera de la unidad, y frecuentemente en grupos con metas no compatibles con las del ejército. -- Los jefes necesitan planificar y crear sistemáticamente estas condiciones de cohesión.

La unidad cohesionada requiere también un ambiente que fomente un fuerte sentido de afecto mútuo entre sus miembros. --- Cuanto mayor sea el grado de exigencia, de fatiga, y de peligro, mayor será el desarrollo de afecto y atracción mútua entre sus -- miembros. Tal atracción se puede producir tanto en la paz como en la guerra. El objeto es que sea percibido por el grupo como que merece la pena, lo que hace necesario la exposición común a la fatiga, lo más importante de todo es el papel del jefe en el establecimiento de los objetivos y en la dirección de la formación de la opinión de los miembros de la unidad, acerca del significado de aquellos objetivos.

Evitar el desarraigo del soldado, no solamente del grupo sino también del jefe de la unidad, es responsabilidad del -- mando. El soldado tenderá a identificarse firmemente con su unidad y con su jefe si éste dirige sus relaciones con los subordinados de forma que convenza al soldado de que la influencia es una calle de dos direcciones y que él, el soldado, no es el simple ex

tremo de una cadena de mando impersonal y larga. Al contrario, el jefe debe cerciorarse de que el soldado no se desarraigue y de que tenga la sensación de que ejerce cierta influencia sobre alguno de los acontecimientos que se producen en su unidad. Estos acontecimientos comprenden pases, alimentación, medidas de seguridad, u otras actividades de la unidad controladas por sus jefes directos.

A que el soldado se identifique con su unidad pueden contribuir también los acontecimientos que se producen fuera del control de sus jefes directos. La cohesión se produce cuando la unidad y sus jefes intervienen para proteger al soldado y regular sus relaciones con los mandos superiores. Un ejemplo de ello es la situación que se produce cuando los soldados consideran las órdenes o destinos procedentes de mandos superiores injustas o inadecuadas. El sargento, el jefe de sección o el capitán de la compañía que acude a los mandos superiores y recibe una satisfacción, o simplemente intenta recibirla, no solamente incrementa su prestigio entre sus soldados sino que contribuye poderosamente a que aquellos tengan la sensación de pertenecer a un grupo que puede enfrentarse a un ambiente de otro modo desamparado. Lo que importa en tales situaciones no es tanto si el jefe fué capaz de conseguir que se corrigiese la injusticia denunciada, como que la preocupación principal del jefe era la unidad. También es importante que los miembros de la unidad se den cuenta de que, cualquiera que sea el resultado, ellos y sus jefes compartirán por igual sus consecuencias y que la unidad es un vehículo mediante el cual el individuo recibe los cuidados adecuados.

Aunque en los grupos pequeños la cohesión puede existir independientemente de los jefes de unidad, la cohesión de la unidad que acepta y refuerza los fines y objetivos del ejército como propios de ella, sólo puede conseguirse con consistencia cuando los soldados se identifican íntimamente con sus jefes inmediatos.

En resumen, el soldado se identifica firmemente con su unidad cuando la unidad satisface sus principales necesidades físicas, de protección y sociales. Una unidad cohesionada

1. aporta los alimentos adecuados, agua, asistencia sanitaria, descanso, y las armas y suministros esenciales;
2. es el grupo social primario para cada soldado y controla su conducta cotidiana;
3. es la principal fuente de estima y consideración;
4. proporciona un firme sentido de afecto y atracción mutua entre los miembros de la unidad;

5. protege al soldado en sus relaciones con los mandos superiores y regula tales relaciones;
6. da al soldado la sensación de que influye sobre las actividades de su unidad; y
7. hace que el soldado se identifique firmemente con sus jefes inmediatos a niveles de escuadra, pelotón, sección y compañía.

PERCEPCION QUE TIENE EL SOLDADO DE PODER ABANDONAR CON EXITO LA UNIDAD

La percepción que tiene el soldado de sus oportunidades para evitar el servicio o abandonar su unidad, con éxito, hacia el mundo civil afecta de forma sensible a la cohesión de la unidad. No debe haber lucha interna en la mente del soldado en cuanto a sus razones personales para permanecer en su unidad. Tiene que darse cuenta que no tiene otra opción que el servicio con su unidad. Cuando el soldado piensa más allá de sus compañeros y del grupo, ha de poder justificarse a sí mismo, sin la mínima duda, del porqué de su elección de soportar la fatiga y el peligro con su unidad teniendo próximo un ambiente civil familiar que le ofrece bienestar y seguridad. Si los soldados perciben que tienen abiertas algunas vías de escape administrativas relativamente fáciles, o si creen que las penas por deserción son relativamente ligeras, la cohesión de la unidad se debilitará. Sin embargo, si tales vías están ensombrecidas por la ambigüedad, y el soldado tiene dudas justificadas sobre la posibilidad de abandonar con éxito su unidad, llegará a la conclusión de que está comprometido por la duración del servicio y buscará la mejor forma de supervivencia al depender de los miembros de su unidad.

Para conseguir este fin, la unidad cohesionada, se asegurará de que el soldado tenga presente todas las barreras legales, morales y físicas que le separan del mundo civil y que le unen a la unidad. Como consecuencia, se debe recalcar, especialmente a los soldados jóvenes, la naturaleza ambigua y con frecuencia extraña del mundo que se halla más allá de los límites de la unidad.

Otros factores que mantienen la cohesión están ligados directamente al amplio acuerdo social sobre el deber del ciudadano de servir en defensa de la nación, e indirectamente al potencial de la nación para el patriotismo. Los soldados tienen que darse cuenta de que la sociedad a la que pertenecen le impondrá -

penas importantes si se ausenta de la unidad sin autorización o --
desertan, unidas a sanciones sociales notables si es licenciado --
por "mala conducta". El soldado debe también darse cuenta de que
las oportunidades de evitar tales castigos para los que optan por
eludir el servicio son pocas. No puede haber esperanzas de que --
las sanciones y penas les serán levantadas o atenuadas con poste-
rioridad o de que los que evitan el servicio tendrán la misma con-
sideración que los que lo cumplen.

Las unidades cohesionadas se beneficiarán también de --
las normas internas del ejército, que no conceden fácilmente la --
baja administrativa o médica, o los cambios de destino. Otra se--
rie importante de medidas políticas se refieren a las provisiones
establecidas por la sociedad para reconocer el cumplimiento honro-
sa del servicio militar. Las recompensas concretas e importantes
tales como las preferencias para obtener empleos, ayudas para la
educación (como la Ley del GI) o ayudas para la compra de bienes
(préstamos VA), son ejemplos de la forma en que la sociedad reco-
noce los sacrificios que soporta el soldado. Cuando más énfasis --
se ponga en estas recompensas mayor será la atracción del servi-
cio militar y más firmes serán los lazos que unen al soldado con
su unidad.

En suma, si la política de la unidad y las normas socia-
les hacen que el soldado perciba que todas las vías para abando--
nar su unidad son inciertas a la vez que positivas las del grupo
y las sociales, se sentirá atraído hacia el grupo, y la cohesión
de la unidad se verá reforzada. Una unidad cohesionada

1. hará que el soldado sea consciente de todas las barreras --
legales, morales y físicas que le separan del resto de la
sociedad y que tienden a mantenerlo dentro de su unidad;
2. no concederá fácilmente permisos ni cambios de unidad;
3. impondrá importantes sanciones sociales para los que cau--
sen baja por "mala conducta".
4. impondrá importantes castigos a los que se ausenten sin au-
torización y a los que deserten; y
5. reconocerá y premiará la honrosa finalización del servicio.

MANTENIMIENTO DE LA INTEGRIDAD Y ESTABILIDAD DE LA UNIDAD

El soldado se identificará más íntimamente con su unidad, y la cohesión se verá reforzada, si las normas orgánicas dan prioridad a la consecución de la integridad durante las horas libres y de mantenimiento así como durante la instrucción y manobras. Las políticas de personal, que incluyen las normas de sustituciones, deben también hacer hincapié en el mantenimiento de la integridad de la unidad.

Crear y mantener la cohesión requiere una política firme que se base más en la rotación de la pequeña unidad que en las sustituciones individuales, así como a reforzar la estabilidad del personal dentro de la unidad. Desde un punto de vista de la gestión, frecuentemente es mucho más eficaz realizar sustituciones individuales, en base a la idoneidad y a las necesidades del ejército. Sin embargo, tratar a los soldados como "piezas de repuesto" de una máquina humana grande y compleja, adolece de no reconocer el porqué los hombres luchan en el combate. La cohesión, este estado que liga a los hombres como miembros de una unidad combatiente capaz de soportar la tensión el peligro y las fatigas, depende de la estabilidad del personal dentro de la pequeña unidad.

La creación de una unidad cohesionada se consigue mejor a partir de su formación inicial, anteponiéndose a otras normas que son incompatibles con los valores del ejército. La creación de una unidad cohesionada requiere un intenso proceso de resocialización. Los determinantes del comportamiento cotidiano del nuevo recluta tienen que ser sustituidos por una nueva serie de reglas basadas en sus percepciones sobre lo que sus nuevos compañeros y jefes esperan de él. Este tipo de resocialización se crea mejor a través de un proceso de ceremonias sucesivas que atrae totalmente la atención y el esfuerzos del soldado durante un amplio periodo de tiempo y del cual emerge con una serie nueva o adaptada de reglas de comportamiento para su vida cotidiana. Estas normas tienen que estar firmemente basadas en los lazos y esperanzas formados entre él, sus compañeros, y sus jefes inmediatos. Se tiene que recalcar que la creación de una unidad cohesionada es igualmente importante para el adiestramiento del soldado. Idealmente, ambas cosas se producen simultáneamente, y los conocimientos adquiridos se consideran esenciales para satisfacer las esperanzas de sus compañeros. Existe el peligro de que al revisar un programa de instrucción, los gestores del coste-eficacia eliminen par-

tes del mismo que, si bien fomentan la cohesión, no contribuyen al aprendizaje de una especialidad y por lo tanto son consideradas áreas en las cuales se puede ahorrar tiempo y dinero. También es esencial que las unidades creadas mediante este proceso se mantengan como unidades operativas a nivel de sección y compañía y no se destruyan para atender a sustituciones individuales.

Mantener los límites de la unidad y, por lo tanto, la cohesión, depende directamente de la frecuencia con que los miembros de la unidad se reúnan, de la percepción de unos objetivos comunes y válidos, y de la estructura del grupo para conseguir sus fines y diferenciar esta unidad de las otras. Los límites de la pequeña unidad se deben reforzar mediante contornos físicos, políticas de personal, rutinas cotidianas, tradiciones, y ceremonias.

Las unidades cohesionadas se beneficiarán sensiblemente de los dormitorios y comedores concebidos para incrementar la frecuencia y duración de las reuniones de los miembros de la unidad. Para fomentar frecuentes y prolongadas reuniones se tienen que concebir otras instalaciones y actividades internas. Para promover la participación de la unidad se tienen que organizar clubs, pruebas deportivas, y actos sociales. Con la misma finalidad, se debe dar a conocer a los nuevos miembros el historial de la unidad, se tienen que celebrar ceremonias, sus miembros tienen que llevar insignias distintivas, etc., representativas de la historia nacional y de la unidad, y los miembros más veteranos se lo deben recalcar periódicamente.

Ayuda a mantener la elevada frecuencia de asociación, necesaria para la cohesión, la política de pases y permisos que no sean rutinarios y que asegure que las ausencias de la unidad están limitadas a causas justificadas. En especial, los pases deben concederse solo a los soldados que hayan demostrado su solidaridad con el grupo por una estricta observancia de sus normas, en su conducta cotidiana. Siempre que sea posible, los pases deben concederse a grupos de dos o tres soldados de la misma unidad. De esta forma, se mantienen las normas de la unidad cuando el soldado está ausente de la misma.

Las unidades cohesionadas disuaden a sus miembros de pertenecer a grupos autónomos con posibles normas desviacionistas. Tal disuación se lleva cabo estructurando la vida en el ejército de forma que sea una experiencia capaz de satisfacer todas las necesidades del soldado durante el tiempo previsto de su servicio.

El Soldado debe contemplar a su unidad como fuente de las cosas buenas de su vida y como origen y base de las más estrictas normas de conducta. El control de sueldos, ascensos, recompensas, y reconocimientos de todo tipo, tienen que situarse en los niveles de sección y compañía. Aunque el control de estas funciones centralizado a niveles superiores pueda ser más eficaz y equitativo, sitúa a la atención del soldado fuera de su unidad, en detrimento de la capacidad de sus mandos directos para emplear esas recompensas en el fomento de la cohesión.

Finalmente, afecta considerablemente a la cohesión en número de soldados de una unidad bajo la influencia directa de suboficiales y oficiales competentes y la magnitud de las relaciones entre soldados y jefes. Como regla general, la cohesión es inversamente proporcional al número de individuos del grupo y cuanto más estructuradas estén las relaciones mayor será la cohesión.

Para un ejército, la pregunta clave es este: ¿hasta dónde llega en los empleos inferiores la estructura orgánica formal? Un ejército preocupado en formar unidades cohesionadas se cerciorará de que cada soldado esté firmemente asociado a un grupo que constituya una unidad militar formal y con influencia primaria en el control de su conducta cotidiana. Este proceso se desarrolla con más eficacia en los grupos de tres a cinco hombres, en los cuales el ejército designa al jefe, que es el líder real y formal del grupo.

Tal grupo será el pilar básico de la organización del ejército y servirá como unidad disciplinada, de fuego y maniobra, de combate, u operativa, así como constituirá un grupo de compañeros capaz de satisfacer las necesidades afectivas y de reconocimiento básicas del soldado. Tal organización se proyecta en un grupo de soldados y, a través del mando, hace congruentes las normas del grupo con los objetivos del ejército.

En suma, la cohesión de una unidad se verá reforzada considerablemente, si las políticas y prácticas del ejército recalcan la integridad de la unidad durante las horas libres y de mantenimiento así como durante la instrucción y los ejercicios. Se debe dar prioridad a la estabilidad en la unidad dentro de las unidades y en todo el sistema de reemplazo del ejército. Preservando la integridad de la unidad se mantiene al grupo primario con el cual el soldado se identifica. Dentro de las unidades, las políticas de personal deben hacer hincapié en la estructuración de grupos pequeños, bajo el mando directo de oficiales y suboficiales competentes y respetados. Complementariamente, las

actuaciones individuales de los soldados se tienen que controlar durante las 24 horas del día, al objeto de incrementar la frecuencia de la asociación intra-unidad y la dependencia última del soldado, de su unidad. Un ejército que forme unidades cohesionadas deberá

1. estructurar las unidades menores de forma que no excedan de 10 soldados, con subelementos de de 3 a 5 individuos, bajo el control directo de mandos competentes y respetados;
2. emplear un sistema de rotación de unidades antes que sustituciones individuales, reforzando la estabilidad del personal en la unidad;
3. basarse en procesos de ceremonias sucesivas en la instrucción básica, el nuevo proceso de socialización de los soldados, para constituir las unidades cohesionadas desde el primer momento.
4. mantener una elevada frecuencia de asociación entre los miembros de la unidad reforzando los límites de la unidad con el diseño de dormitorios, comedores y salas, y proporcionándoles clubs e instalaciones deportivas concebidas para fomentar la reunión de la unidad en actos sociales y deportivos, durante su tiempo libre;
5. señalar los límites de la unidad creando un punto de vista de "nosotros-ellos" mediante las tradiciones, las ceremonias, y las insignias distintivas;
6. prohibir a los soldados pertenecer a grupos autónomos con posibles normas desviacionistas;
7. establecer políticas de pases y permisos haciendo que estos sean cortos y fomentar los pases conjuntos con otros miembros de la unidad; y
8. reducir el control burocrático centralizado sobre las cosas buenas de la vida del soldado y pasar el control de éstas a sus mandos directos. Los sueldos, los ascensos, los permisos, los pases y las recompensas se deben distribuir y en algunos casos controlar a nivel no superior a sección o compañía.

MOTIVACION Y CONTROL

Las causas de la conducta del soldado están ligados directamente a la satisfacción de sus necesidades y méritos, lo que, a su vez, se pueden determinar, frecuentemente, a partir de la actitud del soldado. El control de la conducta a través de las necesidades y méritos del soldado se puede efectuar de diferentes formas. Generalmente se reconocen tres formas -coercitiva, utilitarista, y normativa (es decir, que comprenda el compromiso personal). Cada una de ellas contempla al individuo a través de necesidades y méritos.

La motivación coercitiva se basa en la necesidad del individuo de evitar graves privaciones psicológicas, fatigas, o daños para sí mismo o para alguien de su estima. Tal forma de control se denomina frecuentemente motivación negativa, y el individuo se siente fuera de la organización. Las limitaciones de este tipo de motivación para un ejército son obvias. La guerra moderna ha hecho que el control de las tropas en el combate sea extremadamente difícil. Los soldados ya no entran en combate en formaciones rígidas bajo la mirada vigilante de los suboficiales que van tras ellos con el sable desenvainado. Las armas y las tácticas modernas han hecho que el control directo de las tropas en combate sea extremadamente difícil, si no imposible. La dispersión, la confusión, el azar y el peligro que caracteriza las guerras modernas han dado lugar a un notable declive histórico del lugar que ocupaba el control y han incrementado los intentos de confiar en otros métodos de control.

El control utilitarista se basa esencialmente en una forma gestorial de abordar el liderazgo y la toma de decisiones que descansa firmemente en la motivación utilitarista en forma de recompensas pecuniarias u otros beneficios tangibles. Esta forma de abordar el control supone que el soldado es un "hombre económico", al que, pagándole lo suficiente, se le puede reclutar e inducir a realizar tareas difíciles tales como servir en las armas combatientes. La motivación utilitarista es la motivación del mercado; las decisiones del individuo se toman principalmente por beneficios tangibles sobre la base de una actitud calculadora, pudiendo en todo momento optar por abandonar el ejército si las cosas se le ponen demasiado difíciles. En un ejército en que los incentivos importantes son utilitaristas, el compromiso del soldado con su unidad no es muy fuerte -ninguna tarea compensa el que se muera por ella.

La única fuerza en el combate lo suficientemente potente para hacer que un soldado avance bajo el fuego, es su lealtad a un grupo pequeño y la confianza de este grupo en su avance. Esta conducta es la consecuencia de un firme compromiso personal o moral. Representa la interiorización de vigorosos valores y normas de grupo, que hacen que el soldado se adapte a las expectativas de la unidad, aun cuando esté separado de ella. El soldado con un firme compromiso moral con su unidad se considera a sí mismo, en el combate o en la rutina cotidiana, como parte de un grupo pequeño, íntimo, representado por unos cuantos compañeros a su derecha e izquierda o en el mismo vehículo, con un sargento u oficial que siempre está próximo. La fuerza normativa del grupo hace que el firme compromiso personal, por parte del soldado tenga que adaptarse a las expectativas del grupo, que el hacerlo así es hacerlo responsablemente, y que se espera su conformidad, a pesar del hecho de que él personalmente, pueda preferir hacer otra cosa. Tal compromiso se atribuye frecuentemente a una vocación o, a nivel de pequeña unidad, a "no abandonar a sus compañeros". Este es el tipo de motivación más fuerte que puede existir, para que los soldados soporten el peligro y las fatigas de la guerra.

Un ejército que confíe en un sistema de control normativo, que desarrolle un firme compromiso personal con la unidad y sus objetivos, prevalecerá sobre el ejército que confíe más en el control coercitivo o utilitarista, siendo igual en todo lo demás. Un ejército con un sistema de control normativo deberá

1. reforzar el desarrollo de normas y méritos de la unidad - de forma tal que sus miembros estén unidos por sus compromisos mutuos, para con la unidad y para con sus fines;
2. abstenerse de ejercer un liderazgo gestorial, reforzará - el contacto personal y directo, continuado, de los jefes con todos los soldados;
3. abstenerse de negociar de forma mercantil contratos entre los soldados y la organización, o entre los jefes y la organización, con objeto de formular las condiciones del servicio o las prestaciones esperadas; y
4. abstenerse de persuadir a los soldados y a los mandos inferiores de que acepten tareas o empleos difíciles mediante recompensas materiales (tales como primas de alistamiento en unidades combatientes o ventajas especiales para el ascenso a sargento primero).

VIGILANCIA Y CONFORMIDAD *

Una vez conseguida, la cohesión no se mantiene, de modo general permanentemente. El control de las condiciones que -- afectan a las actitudes y comportamientos de los soldados, re--- quiere una atención constante. Contribuye sensiblemente a mantener la cohesión de la unidad, un sistema integrado de observa--- ción e información que penetre con eficacia dentro de la menor - unidad. Tal sistema debe estar legitimado por los soldados. Se - tiene que percibir como una exigencia del cumplimiento de las -- normas del grupo, aceptadas como único objetivo y debe estar ma- nejado y explotado principalmente por los propios soldados.

La finalidad de este sistema es detectar, no castigar, al soldado desviado, con objeto de estimular las presiones del - grupo en apoyo del principio orgánico de responsabilidad respec- to a las normas de la unidad. Al soldado no se le deja nunca ser un individuo, sino que constantemente se le recuerdan las expec- tativas que sus compañeros, su unidad y sus jefes tienen puestas en sus actos.

Este sistema de vigilancia, para conseguir la conformi- dad, debe reforzarse cuando las unidades se debiliten por el com- bate, la fatiga o la escasez de mandos cualificados. El centro - de este esfuerzo debe estar donde se unen los soldados a la orga- nización: al nivel de pequeña unidad. El sistema de información - da, entonces, a los mandos de todos los niveles, capacidad de se- guimiento de las actitudes, conducta y adhesión a las normas de la unidad, del individuo y del grupo.

Dependiendo de la gravedad del desvío a las normas de la unidad, la conformidad se restablece principalmente mediante dos técnicas -centrando las presiones del grupo y con el aisla- miento. Estas técnicas no sirven para tratar con el delincuente o el criminal, pero dotan al jefe de la pequeña unidad de instru- mentos poderosos para el mantenimiento de la cohesión. El aisla- miento de, o el acceso restringido a, todo contacto social es un poderoso condicionante de las actitudes. Los individuos aislados tienden a adaptarse rápidamente a las normas dominantes como con- dición para ser aceptados por el grupo. Igualmente, la unidad -- que ha sufrido alguna forma de desintegración a través de pérdi- das en combate o por la fatiga, puede restablecer rápidamente la cohesión a través del aislamiento, el cual repliega al grupo en sí mismo, y recalcando los procedimientos básicos para conseguir la cohesión descritos con anterioridad.

Con mucha frecuencia, la técnica de aislamiento no será necesaria, si se emplean y aplican adecuadamente las presiones del grupo. La presión del grupo es un importante instrumento en manos de los jefes de las unidades. Ya sea mediante la auto-crítica o por la presión de los observadores, se puede llevar al soldado a sentir ansiedad psicológica, en relación con su situación dentro de la unidad. Si el soldado depende psicológicamente, en cuanto a seguridad y otras necesidades, de sus relaciones con el grupo, el jefe puede someter al soldado a tremendas presiones y las puede emplear y dirigir. El alivio que sigue a la ansiedad, procedente de la reafirmación de la intención del individuo de adaptarse a las expectativas del grupo, tiene una fuerza extraordinaria para la cohesión.

Un sistema integrado de vigilancia e información penetra en un ejército hasta la menor unidad, detecta al soldado desviado, y sirve de base para aplicar las presiones del grupo, con el fin de preservar la cohesión. Una unidad cohesionada deberá

1. confiar en los informes adquiridos por la observación sobre los soldados desviados, informes iniciados por observadores.
2. contemplar los desvíos como una violación de la confianza del grupo, en cuanto a las expectativas comunes sobre las actitudes y conductas individuales;
3. evitar que el sistema informativo se contemple como "delator", porque el soldado que se descubre no es castigado sino que es llevado de nuevo a integrarse en el grupo; y
4. aceptar la censura al empleo de la presión del grupo y al aislamiento como técnicas legítimas de los jefes, para centrar las sanciones del grupo a los soldados que se desvían.

VALORES COMUNES

Determinadas características que se encuentran dentro del grupo secundario o nación del que se extrae a los soldados, afectan también a la facilidad con que se crean las unidades cohesionadas. Estas características generalmente están asociadas al potencial de patriotismo de una nación. Por lo tanto, la cohesión se ve afectada por el grado en que estas características se ponen de manifiesto dentro de las pequeñas unidades.

Los principales factores culturales que mejoran la cohesión son experiencias sociales normales, basadas en la participación de una misma religión, raza, grupo étnico, edad, nivel económico-social, o sexo. Estos factores indican hasta qué punto los valores culturales básicos son compartidos y por lo tanto el grado en que contribuyen o limitan la comunicación entre los miembros de la unidad.

Casi todas culturas hacen distinciones entre sexos. El grado en que una cultura socializa a sus miembros para aceptar a las mujeres para ciertas funciones, afectará a la cohesión de una unidad si las mujeres son asignadas sin que se tengan en cuenta tales funciones. Las unidades cohesionadas sacadas de una sociedad heterogénea

1. son étnicamente similares y comparten otras importantes características culturales o
2. están integradas y socializadas hasta el punto en que las minorías
 - a. pueden comunicarse eficazmente,
 - b. comparten y se adhieren a las normas de los grupos primario y secundario dominantes,
 - c. no forman grupos minoritarios autónomos con distintas normas, incongruentes con las normas del ejército;
3. asignan los destinos según el sexo o según el sexo y función.

CAPITULO IV

COMPARACION DE LA COHESION EN LOS EJERCITOS NORVIETNAMITA, ESTADOUNIDENSE, SOVIETICO E ISRAELI.

REQUISITOS FISICOS, DE PROTECCION Y SOCIALES

EJERCITO NORVIETNAMITA

Para el Ejército Norvietnamita, los alimentos, el --- agua, las municiones, la sanidad y requisitos logísticos similares presentaron importantes problemas (1). El terreno, la densa jungla, la interdicción estadounidense y un sistema subdesarrollado de apoyo logístico limitaron gravemente la capacidad norvietnamita, para abastecer a sus soldados de los suministros necesarios. Su impacto sobre la cohesión del ejército norvietnamita en ocasiones fué grave, como ponen de manifiesto una serie de anotaciones en un diario capturado:

24 de agosto de 1965.- Esta noche dejo el campamento. Mi corazón está repleto de amor por mi patria. Me comprometo a conseguir la victoria antes de volver a mi patria.

4 de septiembre de 1965.- No tenemos ninguna esperanza de vida. No existen palabras para expresar las penalidades de nuestras vidas. Me siento pesimista y descorazonado. ¿Puede alguien comprender mis sentimientos íntimos?.

1 de enero de 1966.- Aquí no se pueden encontrar ni verduras ni carne. No tenemos nada para comer excepto sal, pasta salada de gambas y pescado salado. Que insoportable es la vida.

18 de julio de 1966.- La horrible enfermedad me impide dormir y me quita el apetito. Veo ahora tantas escenas espantosas. Mi corazón está lleno de amargura. Me gustaría poder abandonar el hospital, pero la terrible parálisis hace que siga atormentándome...

28 de julio de 1966.- Me enfermedad no parece remitir. --- ¿Quién puede comprenderme? ¿Por qué me recogerían?.

29 de julio de 1966.- (última anotación). El tiempo sigue marcando su curso invariable. La vida sin cambios (2).

De Cualquier modo, comparado con los soldados estadounidenses, los soldados norvietnamitas tenían relativamente pocas esperanzas en cuanto al apoyo logístico. Aunque soldados aislados desertaban a causa de un apoyo inadecuado, se mantenía una fuerte cohesión y en las unidades de nivel sección o superior no se produjeron deserciones (3). La combinación de una cohesión muy firme y un apoyo logístico a veces tacaño pero globalmente adecuado, permitió a los norvietnamitas resistir.

La unidad militar se convirtió en el grupo social primario del soldado norvietnamita y como tal, sustituía a su familia, a sus amigos y a todos sus allegados, como principal determinante de su conducta. El soldado norvietnamita estaba ligado por las esperanzas y necesidades de sus camaradas. A su vez, la unidad le ofrecía la intimidad social primaria y una fuente de estima, reconocimiento y camaradería. Los interrogatorios a los prisioneros y los documentos capturados demuestran que dentro del ejército norvietnamita, la célula militar de tres hombres era el grupo que controlaba a la mayoría de los soldados:

La célula de tres hombres se caracteriza por el apoyo mutuo entre sus miembros que se basa en... el afecto mutuo entre camaradas... se cuidan mutuamente de sus vidas y de su moral.....

La célula de tres hombres es adecuada... para acercar a sus miembros y descubrir sus sentimientos a través del intercambio de emociones personales... y para la aplicación de todas las tácticas de nuestro ejército. Toda iniciativa de combate y táctica, puede aplicarse de forma inteligente y hábil con la célula de tres hombres (4).

Los prisioneros norvietnamitas, como el soldado que se menciona a continuación, testificaban también la importancia de la célula militar de tres hombres:

Pregunta: ¿Cree Vd. que el sistema de célula de tres hombres contribuye a su espíritu combativo?.

Respuesta:...en el combate el jefe de la célula mandaba directamente a los otros dos miembros...Al ordenar a los otros dos efectuar el ataque, uno a su derecha y el otro a su izquierda, podía coordinar sus acciones sin perderlos de vista.

Dentro del ejército norvietnamita, el soldado individual creía que ejercía su influencia en aquellos acontecimientos que le afectaban a él y a su unidad. Puesto que sus jefes inmediatos intervenían cuando era necesario para protegerle de los contactos distantes e impersonales de los mandos superiores y solicitaban su opinión y parecer, el soldado norvietnamita generalmente se sentía comprometido con los objetivos de la unidad. Los interrogatorios a los soldados prisioneros ponen de manifiesto la naturaleza conjunta del planeamiento de las acciones:

Pregunta:¿Se daba opción a los combatientes a discutir y criticar el planteamiento de una operación antes de ejecutarla?

Respuesta: Sí, se les daba la oportunidad de discutirla y criticarla. La idea era conseguir unidad de mando y acción durante la operación. Antes de llevar a cabo una operación se nos mandaba a unos cuantos efectuar un estudio y un reconocimiento del campo de batalla, después se redactaba un plan de operaciones y se presentaba a todos los hombres de la unidad. A cada uno se le daba la oportunidad de aportar ideas y sugerencias. A todo pelotón, a todo hombre, se le decía lo que tenía que hacer si el enemigo adoptaba tal o cual actitud... pero también era un deber del combatiente contribuir al plan aportando sugerencias o criticando lo que se les había adelantado. Así, la decisión final relativa a una operación o ataque era frecuentemente el resultado de una discusión colectiva en la cual cada miembro había dado su opinión o sugerencias (5).

Lo que queda claro a partir de estos interrogatorios es que el jefe en el ejército norvietnamita -el que protege y se preocupa de sus hombres y escucha sus preocupaciones y opiniones

-contribuye sensiblemente al sentimiento de pertenecer a una unidad capaz de enfrentarse a un ambiente circundante hostil. La alta prioridad dada en el ejército norvietnamita a satisfacer las necesidades físicas, de protección y sociales del soldado, dió como resultado el que el soldado se identificara firmemente con sus jefes inmediatos y con su unidad. Un jefe de pequeña unidad (o mando) del ejército norvietnamita dejó sentada esta cuestión en un debate sobre las relaciones participativas entre el jefe y sus hombres:

En lo que se refiere a las relaciones entre mandos y combatientes, solo puedo decir que existía una fuerte unión entre ellos. Tomen, por ejemplo, el caso de algunos combatientes que se ponían enfermos: con frecuencia un jefe cuidaba de los combatientes enfermos. También se daba el caso de -- que los mandos compartieran sus raciones de comida y el -- vestuario con los combatientes. Les puedo decir que nosotros, los mandos, lo compartíamos todo con nuestros combatientes, ya fuera algo insignificante como un bocado de comida o algo más importante como dinero. Con mucha frecuencia, con nuestro propio dinero comprábamos chucherías que -- compartíamos con los combatientes y viceversa. Si eran --- ellos los que disponían de dinero, les tocaba a ellos gastarlo y compartirlo con nosotros. No se dió el caso de que cada uno se guardara sus propiedades para sí solo, o que -- las ocultara a los demás. La amistad y unión que existía entre los mandos y los combatientes era tan íntima como entre los mismos mandos.

Un soldado del ejército norvietnamita habla también de la unión entre mandos y soldados:

- Pregunta: Describa a los mandos de su unidad. ¿Qué clase de -- personas eran?
- Respuesta: Todos respetábamos y obedecíamos a nuestros jefes -- porque, como ya le he dicho, eran buena gente... Vivían siempre con nosotros y nos comprendían muy bien. Obedecíamos estrictamente cualquier orden que nos daban...
- Pregunta: ¿Cree Vd. que el jefe sabía todo lo que pasaba en la unidad?
- Respuesta: Comía y vivía con nosotros. A veces, cuando hablábamos, él venía y también nos hablaba. Creo que lo sabía todo (6).

EJERCITO ESTADOUNIDENSE

El apoyo logístico para proporcionar al soldado estadounidense alimentos, agua, municiones y asistencia sanitaria, nunca ha representado un problema sistemático hasta el punto de que el dejar de proporcionarle un apoyo adecuado haya amenazado la cohesión de la unidad. El ejército estadounidense probablemente haya sido el mejor alimentado y dotado de la historia reciente. No obstante, esto podría convertirse en un inconveniente. Dejar de mantener el nivel de apoyo esperado, en un futuro conflicto, podría motivar que el soldado pensara que el sistema de apoyo no funcionaba, y la cohesión de la unidad verse afectada negativamente. El mando estadounidense, cuyas tropas se hayan visto obligadas a perder una comida a causa de las incertidumbres de las operaciones de campaña, se da cuenta de lo rápidamente que puede propagarse por la unidad la percepción de que se ha producido un "importante fallo". Esto contrasta agudamente con otros ejércitos, en que las esperanzas de reabastecimiento son bajas, el reabastecimiento no es una rutina, y la cohesión no se ve afectada fácilmente.

El fallo más importante, en la satisfacción de las necesidades del soldado estadounidense, radica en dejar de satisfacer sus necesidades de protección y sociales, indispensables para formar unidades cohesionadas. Tal vez con la excepción de determinadas unidades de guerrilleros y aerotransportadas, el soldado estadounidense no se identifica típicamente con su unidad como grupo primario dominante en su vida. Generalmente satisface sus necesidades de protección y sociales más allá de los límites del ejército. La pequeña unidad no ha sustituido a otras influencias primarias, tales como la familia, los amigos, y otros grupos, como principal determinante de su conducta cotidiana. Por consiguiente, el soldado estadounidense generalmente no se siente ligado por las esperanzas y necesidades de sus compañeros, como es el caso en unidades fuertemente cohesionadas. Otras demandas externas a la unidad ensombrecen sus obligaciones para con ella. En tales circunstancias, la estima, el reconocimiento, el afecto mutuo, y la sensación de seguridad personal, requeridas por el soldado, no se las ofrece la unidad. En las unidades en que no se satisfacen estas necesidades, el soldado las busca en otro sitio, frecuentemente en grupos con un patrón de conducta y objetivos que no son compatibles con los del ejército. Por ejemplo, desemboca en la droga y en el abuso de bebidas alcohólicas, así como en la discriminación racial.

La capacidad de la compañía, la sección, y el pelotón para satisfacer estas necesidades básicas del soldado se ha visto gravemente limitada por la estructura del Ejército Voluntario. Charles C. Moskos indica:

La característica del militar tradicional ha sido la proximidad de los lugares de trabajo y los alojamientos. Hasta la mitad de la década de 1960 era prácticamente inaudito que un soldado soltero viviera fuera de la base. No solamente iba en contra de las ordenanzas, sino que muy pocos podían permitirse pagar un alquiler con la paga de soldado. En 1981... alrededor de uno de cada cuatro soldados solteros de las bases tenían apartamentos alejados de las instalaciones militares (7).

En muchas unidades, más de la mitad de los jóvenes alistados solteros tenían alojamientos externos en los que rutinariamente pasaban las noches y el tiempo libre. Con frecuencia estos alojamientos se convertían en tugurios y en centros de actividades no permitidas en el cuartel, de ahí que atrajeran a otros soldados que normalmente residían en el cuartel (8). Combinado con el reciente incremento de matrimonios entre los nuevos soldados, especialmente en el grado E-4, de los cuales alrededor del 45 por ciento están casados, es evidente que para la mayoría, la milicia se ha convertido en un vulgar empleo de 8 a 5 de la tarde (9). Moskos explica que:

Una de las consecuencias de las elevadas crecidas salariales del personal recién alistado, necesarias para reclutar voluntarios, ha sido el decaimiento de la vida cuartelera... A la creciente proporción de solteros que viven fuera de las bases hay que añadir el creciente número de nuevos alistados, casi todos los cuales viven del ahorro doméstico. Al igual que los empleados civiles muchos de los soldados forman parte del éxodo matutino y vespertino que va y viene del trabajo (10).

Debido al corto tiempo que ahora los soldados pasan en el área de la unidad, la oportunidad para que los jefes se conviertan en el factor de influencia primaria en sus vidas, se ha visto reducida. Como consecuencia de haber disminuido sensiblemente el contacto entre soldados, sargentos, y oficiales ha disminuido la identificación del soldado con sus jefes inmediatos. El sargento se contempla como menos jefe y como más supervisor ocupacional, con responsabilidades y contactos limitados para con los soldados bajo su mando.

EJERCITO SOVIETICO

El apoyo logístico de todo tipo, dentro de las fuerzas terrestres soviéticas, parece ser más que suficiente para satisfacer los requisitos de cohesión en una unidad. La mala reputación de la alimentación en el ejército soviético ha sido el blanco de un amplio programa llevado a cabo en los últimos años para mejorar tanto la calidad como la cantidad de los alimentos. Actualmente la ración diaria del soldado soviético es de 4.112 calorías, así que el hambre no es un problema. Sin embargo, Goldhower indica que la calidad de los alimentos y complementos, todavía es:

A pesar de las mejoras, muchas cocinas están pobremente dotadas, son viejas y funcionan con leña. Las condiciones higiénicas son malas, frecuentemente no se lavan los platos, y la comida es monótona y con una preparación que no la hace atractiva... En el nuevo plan quinquenal... se piden nuevos comedores, bares, y salas de té para las guarniciones militares (11).

Las condiciones descritas anteriormente podrían afectar a la cohesión en determinados ejércitos, pero las bajas exigencias históricas del soldado soviético y la tendencia a mejorar en este campo, no hacen de la calidad del apoyo logístico un obstáculo importante para la creación de unidades cohesionadas en el ejército soviético.

Viktor Suvorov ilustra la actitud soviética ante la logística:

El ejército soviético tiene una forma completamente distinta de abordar los problemas de suministros a la adoptada en occidente -una forma que evita muchos dolores de cabeza-. Empecemos por el hecho de que al soldado soviético no se le dota de saco de dormir, y no lo necesita. Puede estar sin comer durante varios días. Todo lo que necesita es munición y ésta soluciona muchos problemas.

El problema de suministros a las tropas soviéticas en combate queda así reducido al suministro de municiones... cada regimiento tiene una compañía que puede transportar cargas de 200 toneladas, cada división un batallón con una capacidad de 1000 toneladas, cada ejército un regimiento de ---

transporte, y así sucesivamente. Toda esta capacidad se emplea únicamente para el transporte de municiones a las fuerzas de primera línea. Cada mando asigna una gran proporción de esta munición al sector que esté consiguiendo éxitos -el resto sufre las consecuencias consiguientes (12).

Sin embargo, los supuestos básicos soviéticos sobre la naturaleza de una guerra futura en Europa podrían debilitar -- considerablemente la cohesión de sus fuerzas terrestres por motivos logísticos. Las expectativas soviéticas de que una guerra -- con la OTAN sería corta e intensa les ha llevado a estructurar -- sus fuerzas con una proporción de "cabeza a cola" de las más elevadas del mundo (13). El ejército soviético está organizado sobre una relación combate/apoyo de aproximadamente 71 a 29, en -- comparación con una relación casi inversa en el ejército estadounidense. Si se desencadenara una guerra duradera, a medida que el apoyo logístico empezara a faltar, probablemente se desarrollarían intensas presiones sobre la cohesión interna de las unidades soviéticas.

Dentro del ejército soviético el grupo social primario con el que se identifica el soldado y que controla su conducta cotidiana se encuentra casi siempre en su propia unidad. La -- razón es que, durante sus dos años de servicio, el soldado soviético medio pasa las 24 horas del día, 365 días al año, con sus -- compañeros soldados. Los permisos y otras ausencias de la unidad son escasos y cuidadosamente controlados. Como consecuencia, dentro de las unidades soviéticas aparecen grupos o "Kolektives" -- fuertemente cohesionados. En la mayoría de los casos, las normas de estos grupos son congruentes con los objetivos del ejército -- soviético. Pero, en un número importante de casos, aparecen grupos con normas a veces desviacionistas. La formación de los grupos desviacionistas parece seguir un patrón, dentro del ejército soviético, que refleja la presencia de grandes problemas culturales y étnicos, fácilmente observables en la sociedad soviética.

Los casos más graves de desviación se pueden atribuir a un conflicto étnico dentro de unidades específicas, conflicto que se atribuye a la política de destinos del ejército soviético. Las unidades con más probabilidades de problemas, son -- las que tienen destinado intencionadamente un elevado número de soldados no eslavos. La política general de destinos para las minorías favorecen a las unidades de élite. Las unidades de cohetes (defensa aérea y estratégica) y las aerotransportadas cuentan con muy poco personal no eslavo. Entre las unidades básicas de combate, de carros y de infantería motorizada, se da prioridad a las de carros. Las unidades de infantería motorizadas que no reciben la designación de "Guardias" son las de inferior prio-

ridad, reciben a los no eslavos menos "fiables", y tienden a estar ubicadas en las zonas importantes de la Unión Soviética (14). Rochells y Patton describen esta política:

El servicio en las unidades combatientes está reservado --- prácticamente a las nacionalidades eslavas "fiables", que -- abarcan aproximadamente el 80 por ciento de las fuerzas com- batientes soviéticas... las pequeñas minorías étnicas que -- sirven en unidades de combate están relegadas en su mayor -- parte a misiones de apoyo logístico. Por otra parte, los no eslavos "no fiables" componen el grupo mayoritario que rea- liza las funciones de apoyo al combate. Por ejemplo, los no eslavos, especialmente los de Asia Central, constituyen has- ta el 90 por ciento de las tropas del servicio de construc- ciones... están considerados como soldados de segunda cate- goría, reciben poca o ninguna instrucción militar, y con -- frecuencia solo están armados con un pico y una pala para -- su trabajo diario (15).

Puesto que el núcleo de nacionalidad rusa solo es el 50 por ciento del total de la población soviética, el total de -- eslavos, junto con ucranianos y otros, asciende solamente a un -- 60 por ciento del total. A causa de la creciente tasa de naci--- mientos de no eslavos, en 1967 los soviéticos decidieron utili--- zar la milicia como crisol cultural para rusificar a los no esla- vos (16). Para determinados fines, parece que los soviéticos han creado dos ejércitos diferentes. En otras palabras, los soviéti- cos han decidido aceptar el conflicto étnico dentro de determina- dos elementos de su ejército, mientras sean capaces de mantener el control, promover la rusificación de la sociedad soviética, y evitar así los peligros de crear unidades "nacionales" en las -- que todos pertenezcan a un mismo grupo étnico (17). En el resto del ejército, las unidades de combate más elitistas, incluidas -- las eslavas más fiables, los soviéticos parece que han consegui- do un notable grado de cohesión militar. La principal cuestión -- es que en las unidades críticas, el conflicto étnico es poco im- portante o no existe; su cohesión y control por el ejército so- viético parece ser firme. Los recientes y ampliamente difundidos casos de conflictos étnicos violentos, el robo de alimentos, la ineficacia y el caos que raya en la desintegración, deberían eva- luarse teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente (18). Dos ob- servadores del ejército soviético muy conocidos y respetados se- ñalaron recientemente, en respuesta a informes similares, que la difundida existencia de conflictos, no parece existir: "de los -- cientos de miles de soldados que hemos visto ninguno tenía el as- pecto de pasar hambre o de haber sido maltratado" (19).

Lo que sí parece crear problemas en la mayoría de -- las unidades soviéticas es el alcoholismo y el aburrimiento, pero sus efectos sobre la cohesión, si es que existen, no están -- claros. Existen ciertas pruebas que sugieren que el proceso de -- socialización en la sociedad soviética reduce los efectos del -- aburrimiento y la bebida, que, en todo los caso, están más estrechamente controlados dentro del ejército. Un ex-soldado soviético e inteligente analista del ejército soviético afirma:

En Occidente normalmente se cree que el ejército soviético tiene un problema de alcoholismo, similar al de la droga en los ejércitos occidentales. Esto no es cierto...

El ejército tiene una ventaja intrínseca para su programa antialcohólico: los reclutas soviéticos tienen dieciocho y diecinueve años, y pertenecen por tanto a un grupo de población con un porcentaje relativamente bajo de bebedores empedernidos...

Las ordenanzas del ejército soviético prohíben totalmente el uso del alcohol por los reclutas, a cualquier hora, en cualquier lugar... Si existe la menor prueba de su consumo, como el que su aliento huela a alcohol se imponen correctivos totalmente desproporcionados al hecho. Pueden llegar -- desde fregar los suelos a diez días de arresto en calabozo... Pero ningún castigo, por duro sea, puede evitar que -- los soldados sanos consigan ocasionalmente una botella, y -- su ingeniosidad en este empeño es ilimitada.

La ubicación geográfica de la mayoría de las unidades militares, se establece siempre a una distancia considerable de las ciudades y comercios. Las guarniciones están rodeadas -- por vallas y puntos de control, cuya finalidad principal es vigilar que no se introduzca alcohol. Se registran los coches y los soldados, y las botellas halladas se rompen en -- el acto. La distancia a los comercios y el estricto control del horario de los soldados, hacen difícil la obtención de alcohol.

Finalmente, el soldado medio dispone de poco dinero para -- gastarlo en alcohol. Esta es la mayor disuasión. El salario del soldado, de tres rublos y ochenta copecks al mes, tiene que cubrir todos sus gastos... Aunque la venta ilegal de artículos de propiedad militar siempre se produce, ni es fácil ni es un fenómeno masivo. El soldado que disponga de medios para comprar una botella, la compartirá siempre con varios compañeros, siendo improbable que alguno de ellos llegue a emborracharse.

Aunque el ejército soviético fracasase en su empeño de promulgar una ley seca estricta, no cabe duda que el ejército americano consume mucho más alcohol. Al soldado americano se le permite comprar y beber enormes cantidades de alcohol, para lo cual su antagonista soviético ni dispone de dinero ni de la ocasión de conseguirlo. Si existe algún problema de bebida entre los soldados soviéticos, se debe a que desafían la prohibición total de consumo de alcohol. No obstante, la bebida no es un riesgo para la salud o un peligro para el rendimiento militar global del ejército soviético, ni tampoco afecta a un gran porcentaje de reclutas (20).

La presión en el ejército soviético es intensa. La reciente decisión de ayudar a la economía incrementando la mano de obra civil a costa de reducir la duración del servicio militar de tres a dos años, ha hecho que el tiempo sea muy valioso en todas las unidades. En todo momento, aproximadamente el 25 por ciento de los soldados de una unidad son reclutas nuevos a los que se debe instruir e integrar. Además se pretende conseguir un alto grado de disponibilidad para el combate. Como consecuencia, la regla es que hay que trabajar largas horas durante los siete días de la semana con poco tiempo libre. Ello da lugar al aburrimiento y a que se beba, pero las lealtades del soldado ruso no parecen decrecer.

Parece que el soldado soviético tenga menos necesidad de estar protegido por los mandos "superiores" que los soldados de otras sociedades que tienen una mayor tradición de participación democrática. Comentando la naturaleza de la sociedad soviética y como ésta complementa la vida en el ejército, Erickson señala:

Hoy, el ciudadano de la URSS acepta los intereses autocráticos, la interferencia, y el mandato en todas las esferas de la vida... Los rusos aceptaron, y todavía aceptan, la dictadura sin demasiadas quejas porque ha sido una forma eficaz de gobierno para afrontar los problemas que el propio pueblo ha considerado importantes (21).

Aunque la prensa occidental haya subrayado las presiones internas del ejército soviético hacia la desintegración (conflicto étnico, aburrimiento, bebida), éstas se han sacado, en buena parte, fuera del contexto especial de la historia y progreso soviético. Ante todo, tales acontecimientos no pueden ser juzgados basándose esencialmente en los standards occidentales. Dentro de su peculiar organización, que concilia hasta cierto -

grado estos problemas, en la unidades soviéticas existe una fuerte cohesión entre las distintas nacionalidades. Y se están realizando ciertos progresos hacia la integración total. Con respecto a una nacionalidad determinada, un ex-soldado soviético afirmaba que él

raramente había visto tan profunda devoción de unos por --- otros. Como grupo nacional intentan estar unidos en todo. - momento. Son muy buenos en el servicio militar, soldados ab solutamente impecables, y muy disciplinados (22).

Otro soldado señalaba que con el tiempo los distin-- tos grupos étnicos se habían aproximado más:

Tras el primer periodo de servicio, las relaciones entre -- las distintas nacionalidades se igualan mucho; todos se hacen como hermanos. En el primer periodo los uzbeks solo se hacían amigos de los uzbeks, los rusos de los rusos, los judios de los judios, y así sucesivamente. Pero en periodos - sucesivos estas diferencias se nivelaron (23).

EJERCITO ISRAELI

Debido a la poca longitud de las líneas de comunicaciones y de suministros internas durante las guerras que Israel ha tenido con sus vecinos árabes, para el ejército israelí el -- reabastecimiento logístico fué muy simple (IDF)* (24). La firme voluntad por parte del soldado israelí de pasar con lo mínimo y dar prioridad al combustible, al agua, y a las municiones para -- dar impulso a la ofensiva, suavizó los requisitos para satisfa-- cer las necesidades físicas del soldado israelí. Como consecuen-- cia, la cohesión en el ejército israelí no se ha visto debilita-- da sensiblemente ante la imposibilidad de prestar elevados nive-- les de apoyo logístico.

El ejército israelí se compone de tres partes: un nú-- cleo profesional de algunos oficiales y suboficiales, los que -- cumplen su servicio obligatorio de dos a tres años, y los reser-- vistas. Todos los elementos presentan un apego extraordinariamen-- te fuerte a sus unidades, que se convierte, para la mayoría, en la influencia primaria de su conducta cotidiana en el servicio - activo. Incluso para los reservistas, la atracción del ejército

- - - - -
(*) IDE. Fuerzas de Defensa Israelíes.

activo sigue siendo fuerte, llegando algunos a decir que se encuentran disfrutando un permiso, fuera del ejército, de 11 meses. La siguiente cita ilustra la influencia que la unidad sigue ejerciendo sobre sus soldados:

Es extraordinario el número de soldados, chicos y chicas -- que han terminado su periodo de servicio, y siguen acudiendo a la unidad para charlar con su jefe, o para ver "que -- tal les va" a los compañeros que allí dejaron.

Otros observadores cuentan lo mismo. La unidad del soldado israelí se convierte en su principal centro de relaciones sociales y fomenta un sentimiento muy fuerte de afecto y --- atracción mutua entre sus miembros. La unidad también se convierte en la principal fuente de estima y reconocimiento del joven soldado israelí, en general menor de 20 años. Como indica Samuel Rolbant es grande la influencia de la unidad para la ruptura de los firmes lazos familiares y de la comunidad:

Entonces, a la edad de diecisiete años y medio deja el hogar y la familia para pasar dos años y medio en el ejército... Se pone en marcha un proceso nuevo de integración social y desarrollo, que influye en su conducta, actitudes y gustos. Cuando vuelve a casa con permiso su familia observa con tristeza que ha cambiado. Es intolerante con las viejas formas, crítico de los particularismos insignificantes, y -- contempla el ambiente circundante como un foco sofocante de tradiciones anticuadas. En seguida se pica con sus mayores y se muestra impaciente por regresar al campamento (26).

El soldado israelí tiene también un sentido muy fuerte de participación en los acontecimientos en que interviene su unidad, al poder influir en los acontecimientos que le afectan a él y a su unidad. Rolbant señala:

Tradicionalmente, al soldado medio israelí le gusta saber lo que está haciendo, y es un discutidor insaciable. Raramente deja pasar algo sin que haga algún comentario, viéndose se invariablemente envuelto en una acalorada discusión con sus compañeros sobre la situación y lo bueno o lo malo de ella. (27).

El ejército israelí, en todos los niveles, reacciona a las quejas e informes de los soldados, lo que les proporciona el sentimiento de influir sobre los acontecimientos de su vida:

Todo recluta considera un derecho inalienable presentar una queja, la cual, según costumbre israelí, puede llegar hasta el Jefe del Estado Mayor del Ejército. No es raro que el -- Mando Supremo del Ejército interrumpa una reunión del Estado Mayor General para interesarse por la queja del soldado Abutbul, o por lo que se ha hecho con ella. Los jefes de -- Cuerpo de Ejército y los demás mandos de fuerza parecen tan sensibles a los agravios de los soldados como al cumplimiento de sus obligaciones (28).

Puesto que el ejército israelí no cuenta con un cuerpo de suboficiales numeroso y permanente, el superior inmediato del soldado es probable que sea de su misma edad, o como máximo, dos o tres años mayor. Se elige por su capacidad superior y su aptitud demostradas durante el adiestramiento básico. Debido a que el ejército tiene, para el soldado israelí gran legitimidad, éste se identifica fuertemente con sus jefes inmediatos, que han demostrado ser los mejores y por tanto merecedores de puestos de responsabilidad y mando.

TABLA I

Capacidad de la unidad para satisfacer las necesidades físicas, de protección y sociales del soldado.

Elemento	Norvietnamita	Estadounidense	Ejército Soviético	Israelí
La unidad satisface las necesidades logísticas básicas	X	XX	X	XX
La unidad es el grupo social primario	XX	--	XX	XX
La unidad es la principal fuente de estima y reconocimiento.	XX	-	XX	XX
La unidad protege al soldado de los altos mandos	XX	X	-	X

La unidad proporciona
sentido de control so
bre los acontecimien-
tos

XX

X

-

XX

La unidad hace que el
soldado se identifi--
que con los mandos y
objetivos del ejército XX

-

-

XX

Leyenda: Fuerte XX

X

-

Débil --

PERCEPCION QUE TIENE EL SOLDADO DE PODER ABANDONAR CON EXITO EL
EJERCITO

EJERCITO NORVIETNAMITA

En la mente del soldado del ejército norvietnamita - existían pocas dudas de poder abandonar con éxito su unidad. Incluso si se hubiera podido divorciar de sus camaradas y de la abrumadora coacción del grupo, la vigilancia constante de los jefes y compañeros de su unidad hacían improbable una salida con éxito. Durante las operaciones normales, la cohesión del grupo era suficiente para mantener al soldado norvietnamita con su unidad. En los periodos prolongados de duras fatigas y peligros, cuando los efectos de la cohesión se relajaban, la vigilancia y presencia constante de los jefes hacía que el abandono fuera imposible. -- Los jefes de las pequeñas unidades del ejército norvietnamita conocían tan bien a sus soldados que a los que eran más sensibles a la fatiga y al peligro, se les prestaba una atención especial. En un debate, un jefe de pequeña unidad indicaba lo bien que los jefes conocían a sus hombres:

... los combatientes estaban estrechamente vigilados desde el nivel de escuadra para arriba. Por lo tanto, disponíamos de toda la información relativa a su conducta y rendimiento de un día para otro. Observándole directa e indirectamente, es decir, siguiendo los informes sobre ellos, nosotros, los mandos, sabíamos si la moral de un hombre era buena o no. - Incluso si un hombre disimulaba u ocultaba algo, al final -

era descubierto, sin importar lo bien que disimulara o lo que ocultara. Tomenos por ejemplo el caso de un combatiente que tenga un asunto con una mujer: en tal caso, por supuesto trataría por todos los medios de que los demás no lo supieran, pero al final sería descubierto. Lo mismo se puede decir de cualquier otra debilidad -¿cómo es posible mantenerla oculta para siempre?.

Un soldado norvietnamita que había desertado, también testificó sobre la eficacia de los cuadros de mando:

Pregunta: ¿Quién estaba al cuidado... de los problemas morales en su unidad?.

Respuesta: Mi unidad tenía un mando político excelente. Era muy hábil para convencer a la gente, en particular a los que tenían preocupaciones familiares. Acostumbraba entrar en contacto con los soldados en privado para aconsejarlos y confortarlos. Todos le querían y seguían sus consejos. Desgraciadamente fué trasladado a otro sitio, dejándolo la vacante durante dos meses. Si hubiera estado más tiempo en mi unidad yo habría sido incapaz de marcharme...

Pregunta: ¿Desarrollaba bien su trabajo el mando político de su unidad?.

Respuesta: Reforzaba la disciplina y evitaba la deserción. Solamente durante sus ausencias de la unidad fué cuando se produjeron muchas deserciones, incluida la mía. -- Creo que si hubiera estado ausente durante cinco o seis meses sin un buen relevo, la mayoría de la gente habría desertado...su conducta, actitudes y rendimiento siempre eran las mismas. Nunca abandonó el co razón de ningún soldado (29).

Además de la atracción ejercida por el grupo y de la vigilancia de los jefes de unidad, fuertes barreras morales y físicas ensombrecían cualquier idea de deserción. Los lazos de la unidad estaban reforzados por la ansiedad causada por las condiciones inciertas, peligrosas, y a menudo extrañas del otro lado de las fronteras de la unidad. Una política del ejército norvietnamita era destinar forzosamente a los soldados a cierta distancia de sus pueblos de origen y si era posible separarlos de sus paisanos y de los amigos de la infancia, todo éllo para incrementar la dependencia de sus unidades (30).

Los traslados y las licencias eran extremadamente raros en el ejército norvietnamita. La política tácita era que los soldados estuvieran destinados por la duración del conflicto. --- Hasta que la guerra terminara no eran de esperar recompensas ni el reconocimiento por un fructífero servicio. El soldado del --- ejército norvietnamita que no podía esperar y que pensara en ausentarse sin autorización y en la desertión, también tenía que -- pensar en el castigo personal que sufriría si era cogido y en las importantes sanciones sociales y económicas que su familia y padres sufrirían en manos del Viet Cong.

EJERCITO ESTADOUNIDENSE

En el Ejército Voluntario, las oportunidades para dejarlo voluntariamente o de "ser expulsado" son abundantes, y refuerzan la sensación por parte del soldado de tener un empleo o una ocupación, más que la responsabilidad de servir a la nación como soldado (31). El soldado estadounidense no encuentra barreras legales, morales o físicas importantes que le separen del -- resto de la sociedad y que tiendan a mantenerlo con su unidad. - Ciertamente, la cohesión no está reforzada por una resistencia - orgánica a conceder licencias y traslados con facilidad, y las - bajas por "mala conducta" llevan consigo escasas sanciones sociales. La ausencia sin autorización y la desertión ya no se consideran abusos graves de confianza con la unidad y con la sociedad, debido a la facilidad con que los soldados pueden ahora renun---ciar.

No obstante, a partir de la finalización del reclutamiento forzoso, alrededor de un tercio faltaba al alistamiento inicial. Desde 1973 a 1981, unos 800.000 jóvenes han sido licenciados prematuramente de la milicia...el ejército totalmente voluntario (AVF), al igual que las organizaciones industriales, están contemplando el caso frecuente de que sus miembros "renuncien" o sean "despedidos". Con el tiempo, es posible que se sustituya el actual sistema de clasificación para la exención del servicio por un certificado general de separación del servicio...dejando así de ser un estigma el caso de servicio insatisfactorio. Tal evolución haría que - el modelo militar fuera mucho más compatible con el del trabajo civil. En todo, menos en el nombre, las AVF ya han recorrido un largo camino hacia los alistamientos por tiempo indeterminado (32).

También han debilitado la cohesión la anulación de la Ley del GI y otros beneficios, al hacer desaparecer recompensas altamente notables que antes señalaran el respeto de la sociedad americana para aquellos que servían en las Fuerzas Armadas. Cuanto más una nación resalta y recompensa el sacrificio y el servicio honroso, mayor es la atracción del servicio militar y mas fuerte la unión del soldado con su unidad. El ejército estadounidense evidentemente ha perdido esta fuente de cohesión.

EJERCITO SOVIETICO

El soldado soviético no prima en la posibilidad de abandonar con éxito su unidad. Varios factores aseguran que la gran mayoría de los soldados soviéticos que entran en el servicio activo finalicen sus dos años de servicio. Existe, por ejemplo, el amplio apoyo de toda la sociedad soviética al servicio militar. Las Fuerzas Armadas Soviéticas, especialmente a partir de "La Gran Guerra Patriótica" (Segunda Guerra Mundial), han sido reputadas de salvar a "la Madre Patria", y sigue existiendo un amplio apoyo público a una defensa eficaz. Las normas de destinos del ejército soviético, refuerzan esta actitud erigiendo conscientemente barreras físicas para aislar al soldado de sus paisanos, dándole así pocas oportunidades de abandonar su unidad. Un soldado soviético describe esta política:

En todo momento se están realizando un gran número de traslados. Por ejemplo, los rusos pueden ser mandados a servir en Kazakhastan, los kazakhs a Ucrania. Los ucranianos pueden servir en Georgia, los georgianos en cualquier lugar de la zona báltica, y los del Báltico pueden ir a para a Rusia...El gobierno, en todo momento intenta asegurarse de que el personal militar no tenga contacto con sus paisanos (33).

Una vez destinado un soldado a una unidad, se realizan grandes esfuerzos de adoctrinamiento para que aquel se convierta en un buen soldado comunista. Parte de este adoctrinamiento comprende largas horas de estudio de reglamentos y ordenanzas que fijan claramente sus responsabilidades y ligan firmemente al soldado con su unidad. Goldhamer señala:

Las autoridades militares soviéticas creen que el estudio continuado de las ordenanzas contribuye a que se esté de acuerdo con ellas...Desde luego, un dicho del ejército soviético recomienda el estudio continuado de las ordenanzas:

Viejo soldado, el servicio es tu sustento y tu defensor, --- lee las ordenanzas en vez de irte a la cama (34).

Una vez destinado, el soldado sabe que completará -- sus dos años con su unidad lejos de su región de origen. Las --- exenciones y los cambios de destino son raras excepciones. Para los soldados (especialmente de 18 y 19 años) que intentan desertar o ausentarse sin autorización, el castigo es rápido y severo. Un soldado soviético describía la severidad de las medidas soviéticas:

Dos soldados del Asia Central agredieron a soldados para -- quitarles los subfusiles Kalashnikov (AK 47), los tambores, y los cartuchos, y se escaparon... Finalmente fueron capturados, hubo un intercambio de disparos y fueron abatidos... Para cogerlos se movilizaron tropas especiales; se peinaron los montes. (35)

Los soldados que desertan son la excepción; la mayoría cumple su servicio. Reflexionando acerca de los soldados de procedencia campesina destinados en Europa Oriental, un soldado - ruso indica:

Estaban muy apegados a sus pueblos y a sus familias, y apenas pensaban en escapar. Además no se sienten inclinados hacia Occidente. Realmente temen el Oeste porque es algo que desconocen. Para ellos, Rusia y los parientes de su patria lo son todo.

La cohesión se fomenta además recompensando a los -- soldados soviéticos con una alta prioridad para lograr las cosas buenas de la sociedad soviética, al terminar su servicio y volver a la vida civil. Se les da preferencia para obtener vivienda y empleo. Además, a los cualificados para estudios superiores no se les aplican límites ni cupos.

Sobre todo, los soviéticos han conjuntado una serie de procedimientos, reglas y circunstancias que ligan fuertemente al soldado con su unidad y que ayudan a crear las condiciones cesarias para formar unidades cohesionadas y fuertes.

EJERCITO ISRAELI

El soldado israelí se da perfecta cuenta de las fronteras -morales que le separan y le impiden volver a la vida civil hasta que no concluya sus responsabilidades. La fuerza de la obligación moral que siente el soldado israelí, pesa más que toda idea de abandonar la fatiga y el peligro que afronta su unidad. En entrevistas, los soldados israelíes hablaban de sus obligaciones:

El vago temor a la vergüenza, al posible ostracismo o reprobación que pudieran experimentar al llegar a casa sin un rasguño, se ponía de manifiesto en las respuestas de los muchachos acerca de su comportamiento en el combate. Todo el mundo sabía donde estaban, en que unidad servías, que hacías o dejabas de hacer, así que era imprescindible volver sin ninguna mancha moral, siendo juzgada la moralidad en este caso según las normas de la abnegación (36).

Bajo la Ley del Servicio de Defensa israelí, las exenciones del servicio y las licencias anticipadas son raras excepciones. Alrededor del 90 por ciento de los mozos judíos que llegan a la edad militar cada año, son reclutados (37). De los que se libran, la mayoría están recibiendo enseñanza religiosa. Otros tienen graves problemas médicos, criminales o de idoneidad. Del 90 por ciento reclutado, todos excepto un 6 por ciento aproximado completan su tiempo de servicio. De este pequeño porcentaje, la mayoría procede de la recluta semestral especial que acepta jóvenes con inferiores condiciones o con historiales delictivos. A tales reclutas, en un intento de apartarlos de una vida de "vagancia y delincuencia" se les somete a una instrucción especial antes de destinarlos (38). A los pocos soldados israelíes que abandonan sus unidades sin autorización se les aplica importantes sanciones legales y sociales. Estas estadísticas son significativas si se comparan, por ejemplo, con valores similares del ejército estadounidense. Primero, aproximadamente el 50 por ciento de los varones estadounidenses están decididos a que se les declare "no aptos". De los aceptados en el Ejército Voluntario, cerca de un tercio renuncia antes de terminar su compromiso.

En el ejército israelí no se ponen de relieve programas especiales concebidos para recompensar la total terminación del servicio. El concepto común entre todos los afectados es que tal servicio es lo normal. El hacer menos, no solamente viola --

las expectativas de la pequeña unidad, sino que también desprecia los valores y obligaciones de ciudadanía básicos israelí.

TABLA 2

Percepción que tiene el soldado de poder abandonar con éxito su unidad.

Elemento	Ejército			
	Norvietnamita	Estado-unidense	Soviético	Israelí
Barreras legales, físicas y morales que le separan de la sociedad	XX	--	XX	XX
Dificultades para obtener la renuncia o el traslado	XX	-	XX	XX
Importancia de la licencia por "mala conducta"	XX	-	XX	XX
Penas para los que se ausentan sin autorización y para desertores	XX	-	XX	XX
Reconocimiento/recompensas por completar el servicio.	X	X	XX	X

Leyenda: Fuerte XX

X

-

Débil --

MANTENIMIENTO DE LA INTEGRIDAD Y ESTABILIDAD DE LA UNIDAD

EJERCITO NORVIETNAMITA

El ejército norvietnamita instituyó una serie de políticas y procedimientos que aseguraban que la unidad dominaría la vida

del soldado durante las 24 horas del día. Para permitir que la organización formal alcanzara a todos los soldados y controlara su conducta durante las horas libres y durante las operaciones y el adiestramiento, el ejército norvietnamita se basaba en la célula militar de tres hombres (39).

Una vez destinado a una célula de tres hombres, dentro de un pelotón y sección, cada soldado ya podía contar con -- que permanecería siempre con sus camaradas como parte de aquella pequeña unidad. Por principios políticos, el ejército norvietnamita no empleaba el sistema de sustituciones individuales, sino que reconocía que la rotación de unidades era lo fundamental para mantener la cohesión del grupo (40).

Un jefe señala la importancia de la célula militar de tres hombres y de la política del ejército norvietnamita concebida para mantener unidas interiormente a las unidades de nivel inferior, una vez constituidas:

Gracias a las células de tres hombres podías seguir el curso de su moral... Era difícil decir quién tenía la moral -- más alta cuando estábamos en el campamento, pero durante el combate, el que no tenía miedo era el que disfrutaba de una buena moral. Puesto que combatíamos con células de tres hombres, era fácil comprobar su moral. Tras cada combate, el jefe de esta célula informaba a su inmediato superior de la moral de sus hombres, quién a su vez lo hacía al jefe de la sección y así sucesivamente. Como jefe de compañía, yo disponía de una excelente imagen del espíritu combativo de mis hombres.

Algo diferente era el concepto que el soldado tenía de la utilidad de la célula de tres hombres, aunque también reconociera su utilidad:

En mi opinión, este sistema de célula de tres hombres es algo útil. Cuando me encontraba solo en la selva, podía hacer confidencias a los miembros de mi célula acerca de mi casa, de mi pueblo. En los destinos los hombres de una misma célula podrían trabajar juntos, ayudándose y complementándose mutuamente. Este sistema unía a los tres hombres, evitando que se movieran libremente y haciendo difícil la desertión. La interdependencia dentro de la célula también era buena para el mando de la unidad. Puesto que en el combate los -- hombres de una célula se movían juntos, podrían informar, -- de la eficiencia y defectos de sus camaradas, al jefe del -- pelotón. En el combate luchaban juntos y se protegían uno -- al otro (41).

La intensa, prolongada y frecuente asociación entre los miembros de la unidad, caracterizaba la vida cotidiana en el ejército norvietnamita. Durante toda la permanencia de los soldados en una unidad, los jefes desarrollaban intensos programas de socialización y resocialización. El soldado norvietnamita rápidamente asumía unas actitudes y un comportamiento compatibles con lo que deseaba su jefe y la organización. A través de intensas presiones sobre el grupo, manipuladas por los jefes de unidad, el soldado aceptaba las normas de la célula, basadas firmemente en los vínculos dominantes y en las expectativas creadas entre él y sus compañeros.

Además de las operaciones, del adiestramiento y del alojamiento, todos los quehaceres domésticos, ceremonias y actividades recreativas, estaban concebidas para mantener la cohesión del grupo. Los pases y permisos eran muy poco frecuentes y solo se concedían a los soldados que habían realizado acciones de solidaridad con el grupo. La asociación con individuos o grupos autónomos, ajenos a la unidad, no estaba permitida. En realidad, la unidad y la célula militar de tres hombres se convertía en el origen de las cosas materiales buenas en la vida del soldado norvietnamita, así como en la fuente y elemento vigorizante de las reglas sociales para el soldado (42). La importancia de la política sobre la integridad y estabilidad de la unidad, para mantener la cohesión interna en pelotones y secciones se refleja claramente en una entrevista con un soldado del ejército norvietnamita:

Pregunta: ¿Qué piensa Vd. del sistema de célula de tres hombres?. ¿Levantaba este sistema la moral y el espíritu combativo de las tropas del Viet Cong?.

Respuesta: ... En el combate, todo el mundo tenía el deber de cuidar a los miembros de su célula heridos o retirar del campo de batalla a sus muertos. Durante una misión, los componentes de una célula tenían que estar juntos y ayudarse mutuamente en la acción conjunta. La célula de tres hombres ayudaba al jefe del pelotón a tener un estrecho control de sus tropas que actuaban separadamente. Por ejemplo, durante una misión en la llanura, si un hombre robaba algo a la gente, los de su célula le criticaban (incluso) antes de denunciarlo cuando se reunía el pelotón. Las células generalmente se reunían todas las noches para revisar las actividades diarias (43).

EJERCITO ESTADOUNIDENSE

Cuando se profundiza en la estructura del ejército estadounidense, mayores parecen hacerse los desordenes personales. En los niveles de brigada y batallón, con el actual énfasis en los destinos de mando prolongados, es evidente una mayor estabilidad. Sin embargo, a niveles de sección y pelotón, la situación del personal sigue siendo extremadamente caótica. A nivel de equipo de fuego o tripulación -las organizaciones básicas de tres a cinco hombres que deberían ser los pilares de la estabilidad del soldado y de la cohesión- persiste una extremada fluidez de personal. Una evaluación reciente ponía de manifiesto los problemas en ciertas Divisiones:

Existe un ritmo de sustituciones del 16 por ciento trimestral, con lo que un batallón, en un año y medio, ha cambiado totalmente, sin incluir los cambios de destino internos. el motivo se atribuye a una excesiva demanda de personal para ultramar, pero la causa básica tiene sus raíces en la filosofía sobre la que se asienta el sistema de destinos del personal del ejército. En todos los planes de personal la preeminencia del individuo es básica, desde el reclutamiento para instrucción y para destino a cuerpo... La necesidad de mantener fuerzas en todo el mundo nos obliga a manejar a los soldados como si fueran "piezas de repuesto" representadas por su especialidad militar (MOS), sin tener demasiado en cuenta el impacto de los traslados sobre la cohesión de la unidad (44).

Las recientes iniciativas del ejército prometen abordar este problema, especialmente con programas concebidos para dar estabilidad al personal dentro de los distintos empleos, permitir la rotación de las unidades y aumentar la cohesión. Sin embargo, estos programas todavía no están totalmente en marcha. Si existiendo un importante desorden. Los planes propuestos de rotación de unidades, a nivel de compañía y batallón contribuirían a crear unidades cohesionadas. Lo que es significativo, sin embargo, incluso si el desorden se reduce, es que tales programas no harán nada para enderezar el fracaso de las actuales políticas, concebidas para hacer que el soldado se integre en su unidad y se identifique con sus jefes directos. Los problemas de vinculación horizontal y vertical o para conseguir la cohesión militar, perdurarán en tanto existan estas políticas.

Una gran parte del programa propuesto está probablemente enfocado hacia un nivel orgánico demasiado elevado -niveles de brigada y batallón. El sistema regimental no es un prerrequisito necesario para formar unidades cohesionadas, y los destinos de mando prolongados a nivel batallón y brigada, aunque útiles, no son la panacea buscada. La cohesión se produce principalmente en los niveles pelotón, sección, y compañía, y son abundantes los ejemplos de cohesión sin el sistema regimental. Los esfuerzos del ejército estadounidense para crear unidades cohesionadas están enfocados a los niveles de brigada y batallón, posiblemente porque la mayoría de los oficiales de operaciones que manejan el problema son coroneles o tenientes coroneles y tienden a proyectar las soluciones orgánicas según sus niveles de experiencia y de categoría.

Hasta cierto punto, el adiestramiento básico en el ejército estadounidense se ha convertido en un rito de trámite, que da buenos resultados en la resocialización de los que se adiestran y en la creación de normas pro-militares vigorosas y de unidades cohesionadas. Sin embargo, las actitudes pro-ejército y la cohesión establecidas en el adiestramiento básico tienden a disiparse por cuanto el destino de los soldados se hace según su especialidad antes que tener en cuenta que han de ser componentes de una unidad, como propone el programa. Los análisis del coste-eficacia también han actuado en contra de la cohesión. Los analistas tienden a eliminar parte de los programas de instrucción y prácticas (tales como desfiles y días de la unidad), que promueven la cohesión pero no contribuyen al aprendizaje de una especialidad; se contemplan como actividades en las que se puede ahorrar tiempo y dinero.

El mantenimiento de una frecuencia elevada de reuniones y de las relaciones estructurales necesarias, dentro de las unidades, para promover la cohesión, es muy bajo en el ejército estadounidense. Una gran parte de la culpa la tiene el caos de la política de personal descrito con anterioridad. No obstante, otras prácticas también contribuyen en gran manera a este fracaso. Se deberían reforzar las fronteras de la pequeña unidad mediante el proyecto de dormitorios, comedores, salas, clubs e instalaciones deportivas; desgraciadamente no es así. En su lugar, las consideraciones de coste-eficacia para la construcción de grandes comedores y otras instalaciones, y los intentos del ejército para atraer reclutas mediante alojamientos tipo motel, en vez de naves para pelotón y sección, son los principales ejemplos de una política que ha reducido notablemente la frecuencia de reunión de los componentes de una unidad, necesaria para la cohesión.

Las prácticas y las relaciones estructurales dentro de las pequeñas unidades, sumadas a la naturaleza misma de los mandos sin experiencia, se han debilitado a través de dos hechos. Primero, con frecuencia no se dispone de sargentos modernos y, si los hay, no suelen ser capaces de conseguir el control necesario debido a una inadecuada capacitación para el mando y a su falta de autoridad (véase el Capítulo 8). Los problemas de una sección, recientemente tratados en "Army", radican:

Una sección, recientemente visitada, había sido organizada dentro del programa de unidades cohesionadas... Lo que se puso inmediatamente de manifiesto fué que en esta sección estaban presentes las ganas y la buena voluntad pero faltaba la experiencia. El mando lo ejercía un E6 y los jefes de pelotón y equipo habían sido elegidos de entre los miembros de la sección. Acababan de incorporarse al destino y obviamente estaban esperando ejercer el mando y las iniciativas que habían practicado durante su adiestramiento básico. No se habían dado cuenta aun de que tenían que conseguir dicha experiencia dentro mismo de la sección. Para esta sección, la frustración y la desilusión solo eran cuestión de tiempo (45).

Desgraciadamente, se está llegando a esta situación ascendiendo a sargentos a personal que todavía no está cualificados. Como señalaba un oficial superior del ejército, el resultado es que "Tendremos suboficiales mucho menos brillantes que el personal que se supone tienen que mandar". (Washington Post, 15 de mayo de 1983, pag. A2).

Una segunda práctica que debilita los lazos entre los jefes de las pequeñas unidades y sus soldados es la creciente tendencia hacia el control burocrático y centralizado de las cosas "buenas" de la vida del soldado. El control de cuestiones tales como el sueldo, los ascensos, los permisos, los pases, y las recompensas, a pesar de que están sujetas a normas definidas debería ser percibido por el soldado como si estuvieran bajo el control directo de sus jefes inmediatos. La centralización de estos procesos y la disminución del papel que desempeñan los mandos actuales, va en detrimento de la capacidad de los jefes de unidad para emplear estas recompensas en beneficio de la cohesión.

De forma similar, los límites de la unidad no son precisos. Las ceremonias y las tradiciones características de la unidad han perdido importancia ante la presión de los requisitos del adiestramiento y de la tendencia general hacia un punto de -

vista "ocupacional" de la tarea del soldado. Han contribuido de forma notable al deterioro de las fronteras de la unidad una política muy liberal de permisos y el abandono casi total de las normas restrictivas de pases. Con la aparición del Ejército Voluntario y la abolición de las normas sobre permisos que existían antes, los jefes de pelotón y sección han perdido el control de sus soldados a lo largo de las 24 horas del día. En realidad los jefes de unidad se han convertido en los patronos de turno en la vida diaria del soldado. La mayoría de los soldados son independientes de sus unidades y de la influencia de sus jefes inmediatos, durante las dos terceras partes del día; tal independencia hace que la tarea de crear unidades cohesionadas sean enormemente difícil. El largo la gran cantidad de tiempo libre que el soldado pasa fuera de la unidad le da mayores oportunidades para reunirse con grupos autónomos, con posibles normas desviacionistas. Los sargentos, clases de tropa, así como los soldados y algunos oficiales, emplean este tiempo libre para divertirse, un indicio más de que la unidad sólo es una asociación a tiempo parcial con fronteras cada vez más ténues.

EJERCITO SOVIETICO

La estabilidad y el mantenimiento de la integridad de la unidad en el ejército soviético se basan en normas determinadas que promueven de forma notable la cohesión. Una vez destinado a una unidad, el soldado soviético normalmente permanece en esta unidad -no solo en el mismo regimiento y batallón, sino en la misma compañía, sección y pelotón- durante sus dos años de alistamiento. El mando a estos niveles es tan estable que el soldado soviético está familiarizado con la mayoría de sus jefes. Si es necesario se hace rotar a las unidades en las misiones, más bien que hacer rotar a los soldados de modo individual.

Desde el momento en que ingresa en el ejército soviético, el nuevo soldado es sometido a un intenso programa de socialización que refuerza muchos de los valores pro-militares adquiridos en la vida civil. En muchos aspectos, este proceso se puede considerar como un rito de trámite. El punto de vista oficial soviético, como lo describen Erickson y Feuchtwanger, es que existen fases diferenciadas en los dos años de alistamiento del soldado:

El primer periodo semestral, en que es torpe y está desorientado, y está amedrentado por las dificultades de la vida militar y la estricta disciplina; los doce meses intermedios, en que ha aprendido a vivir con el sistema y saca sa-

tisfacción de sus actividades en equipo y del dominio de su especialidad militar; y su último periodo de seis meses en que su principal preocupación es la rápida aproximación de su licenciamiento (46).

En el transcurso de este periodo de dos años, ciertos rituales marcan su resocialización al sistema firme y dominante de normas que rigen su unidad, a sus compañeros, y a sí mismo. El primero de esos rituales, como señala Goldhamer, se produce inmediatamente tras su llegada:

Cuando el joven ingresado llega a su regimieno, se celebra en el dormitorio una ceremonia tradicional de aposentamiento. A veces al nuevo soldado se le asigna una cama próxima a la de un soldado de segundo año, con frecuencia de su misma zona geográfica. Así puede aprender de su camarada veterano (47).

Para los nuevos soldados que en grupo llegan a su nueva unidad, también se celebra simultáneamente un acto informal -en muchos aspectos similar a las novatadas que se hacen a los nuevos miembros en otros ejércitos y organizaciones. Aunque tal trato parezca desagradable en muchos aspectos, generalmente contribuye a crear rápidamente una fuerte cohesión entre los recién llegados. La naturaleza de este "proceso" afecta a las autoridades soviéticas cuando se hace excesivamente pesado y explota al nuevo recluta haciéndole realizar tareas propias de los soldados veteranos (48). A los seis meses, sin embargo, los explotados se convierten en explotadores, haciendo pasar, a un nuevo grupo por este proceso.

Para el nuevo soldado, el ritual verdaderamente importante solo tiene lugar cuando ya lleva en la unidad el tiempo suficiente para que el mando político esté seguro de que ha comprendido el significado del "juramento militar". El nuevo recluta entonces, con mucha formalismo, presta el juramento solo, ante todos los componentes y la bandera de la unidad, si es posible en un lugar histórico glorioso:

A medida que el comandante lee el nombre de cada recluta, el soldado abandona la fila y lee el texto del juramento - en voz alta, ante la formación, tras lo cual firma en una lista especial y vuelve a filas. Una vez prestado el juramento, la banda toca el himno nacional y la unidad desfila. El día que se presta el juramento es festivo para la unidad (49).

Muchas unidades enaltecen su singularidad y crean -- una identidad para la unidad con una ceremonia que tiene "una -- gran influencia emotiva en el hombre, y engendra en él...la aspiración a soportar las dificultades de la vida con determinación" (50). Goldhamer describe de forma patética esta tradición:

El teniente que nombra el servicio de guardia, primero nombra a un soldado que en realidad está muerto y que cayó como un "héroe"; el guardia que está primero en la fila contesta "presente" en nombre del caído. En el dormitorio, su cama todavía está hecha, con una fotografía del muerto encima de ella (51).

Las instalaciones en que el soldado soviético pasa la mayor parte del tiempo de servicio y libre, aseguran un notable alto grado de asociación entre los miembros de una misma unidad. Los dormitorios, los comedores, las "salas de té", y -- otras instalaciones del ejército soviético, fomentan de forma -- significativa la cohesión.

Los permisos y los pases son difíciles de obtener -- por los soldados que sirven por dos años y con frecuencia van -- acompañados de incentivos para que cumplan bien su servicio. Un número importante de soldados han manifestado que no se les permitió ausentarse de su unidad más de diez veces durante todo el tiempo que estuvieron en el ejército. Más de la mitad de los -- soldados de un grupo entrevistado declararon que durante su servicio, "raramente" o "casi nunca salieron para reunirse con mujeres" (52). Con frecuencia, cuando se concedían pases se hacía por grupos de dos o más bajo el control de un sargento.

Durante sus dos años de servicio, el soldado soviético permanece unido a su unidad tan íntimamente que tiene pocas oportunidades, si es que tiene alguna, de unirse a grupos -- autónomos ajenos al ejército. Sin embargo, esto no significa -- que el soldado soviético esté fuera del alcance de grupos de -- dentro del ejército, con posibles normas desviacionistas que -- puedan actuar en contra de la cohesión de la unidad. Esto, en -- realidad, se produce en aquellas unidades que tienen conflictos étnicos de importancia, especialmente cuando los jefes de unidad desarrollan conscientemente normas discriminatorias que violan la política del ejército soviético. Wimbush y Alexiev aportan la corroboración de tales prácticas por un soldado:

Los sargentos y suboficiales son los más duros con las minorías. Llegan a ser crueles e incluso sádicos con los de Asia Central. Creen firmemente que los rusos son superio--

res a los uzbekos. Esto crea grandes tensiones en las unidades. Asignan a las minorías los trabajos peores y los servicios de guardia extraordinarios (53).

Las autoridades soviéticas probablemente creen que estos problemas de desviación son controlables y que no crean un perjuicio grave a la cohesión en las unidades de combate soviéticas, constituidas principalmente por rusos y otros eslavos.

La creación de unidades cohesionadas también se ve favorecida por las normas del ejército soviético que permiten que las cosas buenas en la vida del soldado estén controladas a nivel unidad. Los ascensos, las degradaciones, los permisos y los pases, así como los premios inmediatos, están controlados -- por los jefes inmediatos del soldado. Esta práctica es especialmente importante porque los soldados soviéticos cobran sueldos extremadamente bajos. Reforzado como elemento clave las posibilidades de los jefes de unidad, en la vida del soldado, se producen dos efectos importantes. Primero, los bajos sueldos disminuyen considerablemente la capacidad del soldado para dejar la unidad y apartarse así de la influencia de sus compañeros y jefes (se les disuade de que reciban dinero de sus casas). Segundo, a través de un sistema único de premios materiales inmediatos, tales como relojes y permisos especiales, los jefes pueden a menudo fomentar la conducta deseada. En una discusión de un grupo de soldados que habían sido distinguidos, Goldhamer describe este sistema:

En una ceremonia ante su unidad se les concedía premios individuales. Uno fué premiado con una escopeta, otro con una cámara, un tercero con un samovar, y un cuarto con una harmónica (54).

Desde luego, las recompensas militares tradicionales también se emplean y contribuyen notablemente a la habilidad del jefe para crear unidades cohesionadas.

EJERCITO ISRAELI

El ejército israelí se asegura de que la organización formal del ejército alcance a todo soldado. La existencia de núcleos o grupos de soldados que no están bajo el firme control del mando del ejército israelí suele ser extremadamente rara. Para conseguir este firme control, las menores unidades están estructuradas para asegurar la presencia de un mando formal

y su enlace con la organización superior. Una buena parte del adiestramiento se realiza en grupos pequeños "que no excedan de tres hombres" (55). Una vez formado, el grupo se mantiene y funciona como una unidad idónea para perseguir los objetivos del ejército. Un soldado israelí del Yif'at describe la forma en que se desarrolla el proceso:

Compartieron el mismo vehículo durante toda la guerra, así que se hicieron muy íntimos. Cuando cayeron en una emboscada saltaron del jeep y tomaron posiciones detrás de unas rocas. Tras esto dejaron de ser tres locuaces compañeros para ser un comandante y dos soldados. "Desde el momento en que nos atacaron solo existían órdenes y objetivos", dijo (56).

Tras el adiestramiento básico, los soldados israelíes se integran en unidades de forma que se asegure que el nuevo recluta ha encontrado un "hogar" en el cual puede esperar permanecer durante el resto de su servicio. El ejército israelí no contempla a su soldado como una "pieza de repuesto". Una vez destinado, se integra en la unidad en una forma que le liga firmemente a una unidad cohesionada y como miembro de esa unidad, participará en ella para combatir y para descansar:

En el ejército israelí es habitual, a la terminación del adiestramiento básico, mezclar a los veteranos con los nuevos reclutas, dentro de las pequeñas unidades...el veterano con cierto tiempo de servicio puede guiar a los novatos en las distintas artes propias del soldado, con lo cual se gana el respeto y adquiere autoridad. Enseñará a los miembros de su escuadra lo que él ha aprendido, sobre las zonas fronterizas que ya conoce bien, les enseñará la forma de exponer sus quejas, les asesorará en asuntos relativos a sus obligaciones, etc. A la vista de sus hombres, dejará que el comandante del regimiento le pase la mano por el hombro, cuando éste venga a pasar revista (57).

La vida en la pequeña unidad israelí se desarrolla según un modelo que se proyecta y atrae totalmente al nuevo soldado y mantiene su cohesión, durante todo su servicio. Primero, hay un ritual de trámite que dura hasta que el nuevo recluta ha ya aprendido las normas, actitudes y comportamiento deseados por la unidad. El adiestramiento es exigente, y queda poco tiempo para otras actividades. De esta forma, se mantiene la alta frecuencia de reuniones entre los componentes de la unidad, necesarias para la cohesión se mantiene. El horario de comidas y de tiempo libre también está estructurado en el programa diario para que asegure el máximo contacto entre los miembros de la --

unidad. El diseño de los dormitorios, comedores y otras instalaciones fomentan la reunión de la unidad y dificulta que el soldado se retire. Se llevan con orgullo distintos gorros y otras insignias diferenciadoras que refuerzan las fronteras de la unidad. Las ocasiones de ausentarse de la unidad están restringidas y estrechamente controladas. El soldado israelí puede esperar estar ausente de la unidad solo 4 días de cada 90, reduciéndose así de forma notable las oportunidades de unirse o pertenecer a grupos autónomos, capaces de amenazar la cohesión de la pequeña unidad.

Las cosas buenas en la vida del soldado israelí están controladas y son concebidas a través de su unidad y en ellas el comandante desempeña un papel prominente, aunque la paga y otros beneficios materiales del soldado temporal sean escasos en comparación con los del soldado profesional israelí. Los pases, los premios, y otros beneficios se tienen que ganar, lo que no es fácil. Por ejemplo, en el total de las fuerzas armadas israelíes -ejército, armada y fuerza aérea- en 1979 se concedieron menos de 120 medallas al valor (58). Los diplomas de reconocimiento emitidos por los jefes de unidad son mucho más comunes y se conceden dentro de la pequeña unidad.

TABLA 3

Mantenimiento de la integridad y estabilidad de la unidad.

Elemento	Ejército			
	Norvietnamita	Estadounidense	Soviético	Israelí
Pequeña unidad por debajo de 5 soldados y bajo el control positivo del jefe	XX	-	X	XX
Sustituciones por rotación de la unidad	XX	--	XX	XX
Fuerte proceso de resocialización	XX	-	XX	XX
Alta frecuencia de reunión mediante normas, instalaciones, y actos sociales	XX	-	X	XX
Fronteras de la unidad, establecidas a través de las tradiciones y un largo tiempo de permanencia	XX	X	X	X
Control de la asociación de los soldados con grupos externos	XX	-	XX	X
Políticas de permisos y pases controlados y limitados	XX	--	XX	X
Control de las recompensas -pagas, pases, ascensos, etc. a nivel unidad	XX	-	XX	X

Leyenda: Fuerte XX

X

-

Débil --

MOTIVACION Y CONTROL

EJERCITO NORVIETNAMITA

Sin duda, uno de los factores más firmes y significativos de la resistencia del ejército norvietnamita y del éxito final de Vietnam, fué el sistemático programa motivador llevado a cabo por el ejército norvietnamita para ligar a sus soldados a la organización. Más que en las recompensas materiales y en la consideración de "hombre económico" con que se confía --- atraer y retener a los soldados en otros ejércitos, el norvietnamita confiaba casi exclusivamente en un programa que requería --- la interiorización de firmes valores y normas de grupo que ligan al soldado a la organización y a sus objetivos. Este tipo --- de motivación, que consigue la compatibilidad entre las normas del grupo y los objetivos de la organización, dió al ejército --- norvietnamita la base más consistente para preparar a los soldados, para soportar las fatigas de la guerra, como componente de una unidad fuerte y cohesionada. Los principios operativos del sistema se ilustran en una directiva orgánica del ejército norvietnamita:

a. Organización:...Debemos organizar la célula de tres --- hombres basándonos en los siguientes principios:

tenemos que escoger a tres hombres que estén íntimamente --- relacionados en sus funciones y constituir con ellos una --- célula...

Para asegurarnos su calidad tenemos que introducir en cada célula a miembros del Partido y del Grupo...

b. Plan de actividades: incluir discusiones sobre los --- métodos para llevar a cabo las acciones de combate asignadas a cada pelotón, escuadra, célula e individuos; examen del estado físico y mental de cada individuo; sus senti--- mientos personales y deseos...

estas discusiones se pueden desarrollar todos los días, en las horas libres de la tarde, durante los descansos de 10 minutos en las sesiones de instrucción, o en el último alto de una marcha en las proximidades de la zona de vivac. Incluso las podemos desarrollar estando nuestras unidades empuñadas en combate o estando a punto de retirarse, según ---

lo permita la situación, con el fin de reforzar la moral de las tropas. Los temas de discusión deben ser cortos, simples, realistas y relacionados con la situación y la misión de la célula...

Un soldado del ejército norvietnamita describe el efecto de esta política:

La tropa de una unidad consideraba al oficial político como su madre. Este mando siempre...procuraba que la unidad - estuviera unida. Además del adiestramiento ideológico, los cuadros políticos fomentaban también el espíritu combativo de los soldados y se encargaban de su subsistencia, es decir, de la alimentación y bebida, etc. Por esta dedicación, la tropa de una unidad apreciaba y respetaba mucho al oficial político. Debido a este respeto y confianza, la tropa podía siempre soportar las dificultades del combate, -- así como el trabajo diario, cumplir exactamente las órdenes de los cuadros de mando y conseguir buenos resultados para la unidad... (59).

EJERCITO ESTADOUNIDENSE

En la década pasada, el ejército estadounidense avanzó notablemente hacia la motivación utilitarista, descrita por Charles Moskos como el fin ocupacional de su modelo institucional--ocupacional (60). Las decisiones políticas para apoyar al Ejército Voluntario están concebidas para atraer mucho más el interés personal de los soldados que el "bien supremo" de servir a la nación. La tendencia a considerar la milicia como otro oficio, sujeto a las demandas del mercado, hace que sea extremadamente difícil crear unidades cohesionadas. Al describir los su-puestos que constituyen la base del Ejército Voluntario, Moskos documenta este cambio de perspectiva:

La premisa del mercado de empleo de la Comisión Gates y de los creadores de la actual Fuerza Voluntaria se adaptaba a la de los analistas de sistemas, que habían adquirido un gran prestigio en el Departamento de Defensa, lo mismo bajo la administración demócrata que bajo la republicana. Ya sea bajo la rúbrica de medidas económicas o de análisis de sistemas "la redefinición del servicio militar se basa en un núcleo de suposiciones". Primera, no existe diferencia analítica entre los sistemas militares y otros sistemas, -- en especial no existe ninguna diferencia entre los análisis de coste-eficacia de las empresas civiles y los de las

fuerzas armadas. Segunda, las retribuciones militares, en tanto sea posible, deben ser en dinero efectivo (antes que en especie o aplazadas) y tienen que estar relacionadas lo más posible a las diferencias de especialidad de los individuos (lo que permitiría un funcionamiento más eficaz del mercado). Tercera, la cohesión social y los compromisos para alcanzar unas metas son esencialmente incomensurables - (y por lo tanto inadecuados para su análisis). Cuarta, si con la Fuerza Voluntaria se satisfacen los objetivos finales son cosas contingentes (esto se ha subrayado) (61).

Los actuales "gestores" del ejército estadounidense, con alguna honrosa excepción, no reconocen que la motivación -- normativa es la única fuerza, en el combate, lo suficientemente poderosa para hacer que el soldado avance de forma fiable ante el fuego enemigo. En vez de ello, tales gestores prefieren suponer que el soldado en un "hombre económico" motivado principalmente por beneficios personales. No se reconoce que las decisiones individuales tomadas a cambio de beneficios tangibles permiten al soldado "optar por salirse" de una organización si las cosas se le ponen demasiado difíciles. En un ejército en que -- los principales incentivos son económicos, el soldado no está -- firmemente ligado a una unidad --ningún empleo vale la pena que se muera por el. En todas partes he observado que se está aumentando la dependencia en la motivación económica:

La motivación del mercado de trabajo es evidente en todo -- el ejército. A los más altos niveles los comandantes "negocian" con los subordinados, con resultados expresados en -- términos de "contratos". Los reclamos para alistarse en el ejército y para que se reenganchen se basan en incentivos materiales. Las elevadas primas de reenganche, las altas -- subidas de sueldo, etc. contribuyen a perpetuar el sistema. Incluso en el cuerpo de suboficiales son ahora necesarios incentivos materiales para atraerlos a empleos de mando -- en unidades combatientes y para desempeñar el cargo de Sargento Primero --que antes se consideraba como la culminación de la carrera de un suboficial. Es evidente que nos -- estamos pasando cada vez más a la motivación utilitarista, que no puede dejar de tener efectos perniciosos a largo -- plazo sobre la cohesión interna del ejército (62).

A pesar del plan del ejército, de rotar unidades y no individuos, la afición a los análisis econométricos parece -- estar tan firmemente enraizada como antes en todas las jerarquías del Departamento de Defensa. Charles Moskos indica:

Sería difícil exagerar la prevalencia econométrica entre -- los políticos del Departamento de Defensa... Parece como -- si a medida que la competencia técnica del Departamento de Defensa para manejar datos de personal, aumentar su capacidad para comprender a las fuerzas armadas y a la sociedad disminuye. No queremos que se nos enloquezca con series de números opuestos, que se nos abrume con datos, que hacen -- que las cuestiones teóricas clave apenas se entiendan y mucho menos se expliquen. Lo que se hace pasar por sofisticados análisis econométricos encubre en realidad una excesiva dependencia en simplistas incentivos de mercado (63).

La perspectiva del Ejército Voluntario, reflejada -- anteriormente no corresponde solamente a los academicistas o a -- un número limitado de observadores con una visión peculiar de -- los acontecimientos recientes. La visión de que el Ejército Voluntario ha reducido el control en el ejército y ha hecho que la creación de unidades cohesionadas sea extremadamente difícil, es -- tá muy extendida. En un informe de Investigación del Congreso, -- Goldrich indica:

Existen pocas dudas del grado en que la milicia, como institución, ejerce el control sobre sus miembros... ha disminuido notablemente en las dos décadas pasadas. Anteriormente, este control extraordinario estaba considerado como el principal sostén de la disciplina militar. Ciertos aspectos del Ejército Voluntario parecen haber contribuido directamente a esta erosión del control. La subida dramática del sueldo de los Voluntarios, por ejemplo, ha dado al personal soltero mucha más libertad. Los coches y las frecuentes excursiones fuera de la base son dos de los ejemplos -- más notables. La misma subida de sueldo... ha llevado a -- que un número considerable de soldados solteros viva fuera de la base, y que por lo tanto, sean poco diferentes de -- los obreros civiles que diariamente van y vienen del trabajo. La elevada proporción de soldados casados ha hecho disminuir igualmente el control de las fuerzas armadas sobre muchos de sus miembros... Finalmente, el exorbitante aumento de bajas de personal durante el primer periodo de su alistamiento tiene indudablemente como consecuencia la táctica decisión política del Departamento de Defensa de que es más conveniente licenciar a un recalcitrante que hacer uso de la disciplina militar tradicional para motivarlo... Dicho de otra forma, los militares del Ejército Voluntario, como las organizaciones industriales, están siendo testigos del hecho común en que sus miembros "o lo dejan o son despedidos" (64).

Finalmente, sin que sea reconocido por la mayoría de los miembros del Ejército, el sistema de justicia militar estadounidense, ha visto un importante cambio gradual en sus fines básicos. De nuevo Goldrich señala:

El grado en que la justicia militar y la disciplina se han alineado estrechamente con la justicia civil, en términos de salvaguardas procesales, de reducción de la jurisdicción militar, y de la ley contractual, se inició en los años --- 1960, mucho antes de que se creara, en 1973, la Fuerza Voluntaria. Parecería lógico suponer, sin embargo, que otros aspectos del Ejército Voluntario reforzaran la tendencia a eliminar la anterior finalidad primaria de la justicia militar -el mantenimiento de la disciplina militar- y la sustituyeran por el objetivo general de la justicia civil de salvaguardar los derechos del acusado (65).

EJERCITO SOVIETICO

Un libro de texto para las escuelas superiores militares-políticas del ejército y la armada soviéticos, "Psicología militar", presenta el concepto soviético de cómo se motivan mejor los hombres en la guerra moderna. De una forma pesada pero precisa, el autor del texto expone el punto de vista soviético, de que la única fuerza en el combate, lo suficientemente intensa, para hacer que los hombres luchen por los objetivos soviéticos es un sistema de motivación y control basado en valores internos al grupo (Kollective).

La psicología de un colectivo (pequeña unidad) se controla durante la actividad cotidiana. Su importancia se hace mayor bajo condiciones difíciles y peligrosas. El control del estado mental de los colectivos primarios (grupos primarios) ...es una condición necesaria para garantizar la conducta real de la gente (soldados) (66).

Representantes de la misma doctrina, el Mariscal de la Unión Soviética Sokolowsky y otros, señalan:

El combate moderno tiene un caracter excepcionalmente violento y producirá un fuerte impacto en las emociones y sentimientos del soldado. A su vez, el sentimiento moral-político (normas del grupo) se convierte cada vez más, en el motivo principal del comportamiento del soldado en el combate (67).

En ningún texto o doctrina soviéticos se sugiere que la motivación utilitarista o la motivación de la oferta y la demanda sea deseable o adecuada para motivar a los soldados en el combate. Lo que se recalca dentro de las unidades soviéticas es que los mandos trabajen de forma personal y directa, con los soldados regulares, al objeto de unirlos en un Kollektive que persiga los objetivos del ejército soviético. La política oficial del ejército soviético subraya el deseo de un contacto continuado, cara a cara, entre jefes y soldados:

Información sobre el estado de opinión colectiva (unidad) - como condición para controlarla: solamente una gran unión - con la gente (soldados) y un excelente conocimiento de cada hombre, hacen posible que se descubran realmente los motivos de una multiplicidad de opiniones colectivas... Es particularmente importante y esencial antes de llevar a cabo - misiones de responsabilidad y en distintas situaciones de - dificultad, impedir que las opiniones individuales negati- - vas se conviertan en opiniones del grupo (68).

A los oficiales y suboficiales soviéticos se les --- prescribe el papel a desempeñar al objeto de desarrollar la con- - fianza mútua necesaria entre jefes y soldados. En la misma publi- - cación se describe el trato de los oficiales como caracterizado - por su "conciencia moral, sinceridad, sensibilidad y atención, be - nevolencia, accesibilidad". Sin embargo, los suboficiales del --- ejército soviético parecen tener como misión principal el mante- - ner el contacto diario, cara a cara, en interés de la organiza- - ción. También están advertidos de que no se conviertan en excesi- - vos representantes de la opinión de los soldados, a costa de los objetivos del ejército:

De acuerdo con las condiciones del servicio militar y de la vida cotidiana, los sargentos duermen, comen y estudian mez- - clados con sus subordinados. También son más susceptibles a la influencia de la opinión del soldado (69).

Parece ser que los Kollektives desarrollan lazos y - normas extremadamente firmes, que generalmente son compatibles -- con los objetivos del ejército soviético. La desviación, sin em- - bargo, se produce, y existe la evidencia de que preocupa a las au- - toridades soviéticas (70). Además de los graves problemas étnicos ya descritos, que son una importante fuente de desviación, los so- - viéticos saben que las intensas presiones sobre los soldados, --- acompañadas del "aburrimento", son las causas principales de las "ausencias sin autorización, del bandolerismo y de las borrache--

ras". La vida del soldado soviético no es envidiable. Su ardua rutina de siete días a la semana, empieza a las 6 de la mañana y -- termina a las 10 de la noche. Cobra aproximadamente seis rublos - al mes (unos 4 dólares) y en ocasiones consigue disfrutar de 10 - días de permiso en 2 años. Durante sus dos años de servicio no se le permite vestir de paisano y si va en un grupo de tres o más -- tiene que ir marcando el paso, incluso durante el tiempo libre. - Todo en el ambiente del soldado soviético es de dureza:

Una de las principales características de las fuerzas soviéticas, es la enorme presión que tienen que soportar en todos los empleos, pero especialmente los nuevos reclutas y - los oficiales jóvenes. La presión continua del riguroso proceso de adiestramiento, la severidad de la disciplina, el - incesante adoctrinamiento político, la presión para alcanzar cotas superiores de especialización, la falta de auténticas instalaciones recreativas, y la persuasiva influencia de la competencia socialista (cuotas), tienen un claro efecto deprimente en la moral de la tropa (71).

Aunque los efectos de estas fuentes de desviación, - que dificultan la cohesión militar y la eficacia, no son claros, los observadores entendidos indican que "cuando las cosas vayan - mal" estos efectos disminuirán considerablemente (72). Goldhamer apoya este punto de vista:

El conocimiento de las fuentes de malestar dentro de las - las fuerzas militares soviéticas no permite interpretaciones fiables de la profundidad o distribución de este malestar... Si, como suponemos, a pesar de cierta pérdida de eficacia, las fuerzas soviéticas en tiempo de paz no están --- afectadas seriamente por problemas de moral en el cumplimiento de sus misiones, entonces claramente tenemos menos - motivos para suponer que las "quejas" de tiempo de paz tendrán una importancia decisiva en tiempo de guerra (73).

Por imperfecto que pueda parecer a veces el sistema de control soviético sobre el soldado, existen pocas dudas de que la unidad o Kollektive, al cual pertenecen la mayoría de los soldados, es el grupo primario en su vida. Como tal, es el determinante primario de su conducta diaria, la cual, por lo general, es congruente con las esperanzas y objetivos del ejército soviético.

EJERCITO ISRAELI

La motivación del soldado israelí es la más fuerte - que pueda existir -su lealtad a la unidad y los fuertes lazos que le ligan con su comunidad y nación hacen que esté dispuesto a --- adaptarse a las expectativas de sus compañeros, incluso cuando es es tá solo en el combate. Su voluntad de avanzar bajo el fuego, su - convicción de que hacerlo es lo correcto, está enraizado en la in teriorización de una normas de la unidad extremadamente firmes -- que hacen que esta unidad y las expectativas sobre sus actos sean el determinante primario de su comportamiento. En la Guerra de -- los Seis Días, el grupo tuvo una influencia extraordinaria:

Tras un combate los soldados tenían la costumbre de alejar- se a través de las dunas hacia la carretera para ver a quién se evacuaba, presionaban a los conductores de los vehículos para que les revelaran quienes eran las bajas. Parecían co- nocer a todas las bajas por sus nombres, y a menudo se mon- taban en el camión para ofrecer consuelo a sus amigos. Fre- cuentemente tenían que echarlos para que el vehículo pudie- ra continuar hasta el centro de primeros cuidados de la re- taguardia (74).

El ejército israelí reconoce que la cohesión de la - unidad fué un factor decisivo en sus victorias sobre los ejérci-- tos árabes:

El papel decisivo de los lazos sociales y la camaradería en la Guerra de los Seis Días ha quedado suficientemente senta do por las conversaciones con los soldados que regresaban - del frente. En numerosas ocasiones se preguntó a los solda-- dos qué era lo que los sostenía en momentos de grave peli-- gro, y que era lo que les hacía seguir avanzando. Solamente una minoría insignificante daba como factor motivador el -- odio a los árabes. La mayoría de los entrevistados reforza- ba la necesidad de cumplir con su obligación para con sus - compañeros -"el espíritu de unidad" como se le ha llamado.- En entrevista con heridos en los hospitales, escuchadas por la radio israelí, la palabra "ha-herrah" (mis compañeros) - se oía con una monótona frecuencia (75).

Sin embargo los árabes presentaban un evidente con-- traste con esta cohesión israelí, tremendamente poderosa. El Gene

ral de Brigada Harkabi, ex- jefe de la Inteligencia israelí y conocido erudito arabista, explicaba:

El soldado árabe, en vez de convertirse en el componente de un equipo y confiar en éste, se convierte en un individuo solitario y aislado. Puesto que los lazos sociales son débiles, el marco social que sostiene a la unidad se rompe bajo la presión del combate. Los oficiales esconden alimentos y agua, demuestran que la unidad les importa poco, y muestran una falta de interés total por sus hombres...No es que el combatiente árabe no estuviera lo suficientemente adiestrado o instruido; pero estos preceptos eran ideas frías y sin vida, de las que no manaba ninguna inspiración. Los jefes de compañía egipcios no sabían los nombres de sus hombres, y con frecuencia los trataban como chusma, y ellos a su vez demostraban poco cariño hacia sus superiores (76).

El ejército israelí garantiza que la fuerza de una unidad cohesionada se emplee para los fines del ejército, a través del mando cara a cara, especialmente a nivel de pequeña unidad, donde cada soldado es personalmente consciente de su jefe y del ejemplo que éste le da. En la Campaña del Sinaí y en la Guerra de los Seis Días, casi la mitad del total de israelíes muertos fueron oficiales (77). La actitud del soldado israelí hacia su jefe consiste en "creer en él, confiar en él, y esperar de él las órdenes adecuadas. Por lo tanto, su misión no es dar las órdenes sino cumplirlas con ellos" (78).

TABLA 4

Motivación y control de la unidad

Elemento	Ejército			
	Norvietnamita	Estadounidense	Soviético	Israelí
Los miembros están ligados a la unidad a través de normas y valores	XX	--	X	XX
Tendencia personal al liderazgo en pequeñas unidades, no a la gestión	XX	-	-	XX
Interacción jefe-soldado en base a la confianza, no en los contratos	XX	-	X	XX

Motivación normativa de
"servicio", no motiva--
ción utilitarista de --
"hombre económico"

XX

-

X

XX

Leyenda: Fuerte XX

X

-

Débil --

VIGILANCIA Y CONFORMIDAD

EJERCITO NORVIETNAMITA

Durante los breves periodos que la cohesión se debilitaba por las incesantes penalidades y peligros y por la ausencia de un mando firme, el sistema norvietnamita de vigilancia e información fué extremadamente importante. Este sistema permitía al ejército mantener la integridad de la unidad hasta poder restablecer la motivación dentro de la unidad debilitada. Además, el sistema de vigilancia e información de las actitudes y conducta de cada soldado, permitía a los mandos tomar las medidas necesarias para reforzar la cohesión de la unidad. Dentro del ejército norvietnamita, para mantener la congruencia entre las normas del grupo y las de la organización, se desarrolla con técnicas poderosas de crítica y auto-crítica que centraban las presiones del grupo y aprovechaban las necesidades individuales del soldado de mantener el contacto social. Una importante característica del sistema de vigilancia e información era que la mayoría de los soldados lo percibían como totalmente legítimo. Ellos mismos manejaban personalmente el sistema. Elaboraban informes sobre soldados desviados y ayudaban a centrar las presiones del grupo sobre estos soldados. La eficacia del sistema en cuanto a ayudar, al ejército norvietnamita, a mantener la cohesión, se pone de manifiesto en las siguientes respuestas de un soldado:

Pregunta: ¿Cree Vd. que la crítica y la auto-crítica son -- buenas o malas? ¿Cree Vd. que son justas?.

Respuesta: Creo que la crítica y la auto-crítica son buenas y justas. También son muy necesarias para la solidad de la unidad; ayudan a conseguir que la uni--

dad progrese. La crítica se hace con objeto de mejorar a una persona, para que la unidad pueda progresar constantemente de forma constructiva... La crítica y la auto-crítica se complementa: Yo hago una auto-crítica, pero todavía me dejo uno o dos de mis puntos débiles que me niego a sacar a revisión, tal vez por orgullo. Pero mis camaradas me los sacarán, porque nunca podré esconderlos completamente, aunque lo pretenda...

Pregunta: ¿Qué decían los demás del método de crítica y auto-crítica? ¿Había alguien en la unidad que no lo aprobara o que estuviera en contra del mismo?

Respuesta: En términos generales, todos aprobaban la crítica y la auto-crítica. Era porque reconocían que si no hubiera habido crítica, el problema -cualquiera que fuera- habría quedado sin resolver entre los que discutían, y por lo tanto, solo habría producido perjuicios al conjunto de la unidad. Cuando cae una gota de aceite se tiene que fregar y limpiar inmediatamente, porque si se la deja esparcir muy pronto causará graves daños... Así, en muchos casos los hombres de la unidad sugerían que se celebrara una sesión de crítica si es que todavía no había sido convocada. Además de las sesiones no programadas regularmente, había otras que se celebraban todos los meses y todas las semanas: la finalidad de aquellas sesiones era permitir a los hombres expresar sus puntos de vista porque se pensaba que la opinión de cada uno de ellos podía ser útil y provechosa para el conjunto de la unidad. Se esperaba que uno tras otro se pusieran de pié e hicieran su propia auto-crítica. Creo que todos los de la unidad estaban convencidos de la bondad de estas sesiones. Nunca expresó nadie su desaprobación en este aspecto. Por supuesto que los que tenían muchos vicios y habían cometido muchas faltas se mostraban reacios a ponerse de pié y hacer su auto-crítica, pero nadie negó nunca la utilidad de tal método como medio de auto-perfeccionamiento (79).

EJERCITO ESTADOUNIDENSE

Excepto en ciertas unidades de élite, en que existe un alto grado de compatibilidad entre las normas de grupo y los objetivos del ejército, en el ejército estadounidense no se produce

de forma rutinaria la observación, la información y el centrado -- se presiona sobre los soldados desviados por sus propios compañeros. La desviación o quebrantamiento de las normas y reglamentos de la unidad, no se contempla por la mayoría de los soldados como una violación de la confianza del grupo sobre la forma en que, -- los soldados americanos, esperan que se comporten sus compañeros. Por contra, se tiende a contemplar los reglamentos, ordenanzas y -- misiones del ejército como una parte dimanante de la gestión. Cuando no se imponen al soldado, tales reglas dejan de incluirse en -- los factores cotidianos que dirigen su conducta. El soldado tiende a contemplar sus relaciones con el ejército como parte de las relaciones tradicionales entre empleado y patrón, en las que el -- soldado tiene poca, si es que tiene alguna, responsabilidad personal en la autoimposición de las reglas a la organización. Al soldado que actúa para hacer cumplir las normas del ejército se le -- mira como a un "confidente" que "delata" a sus compañeros y rápidamente se le echa del grupo o algo peor.

Más que formar pequeñas unidades con un alto grado de cohesión centrada en el compromiso personal a las normas y objetivos del ejército, los soldados estadounidenses parecen adoptar cada vez más una actitud similar a la de la vida civil y limitada en lo que respecta a formar parte del ejército y a estar comprometidos personalmente con los objetivos del mismo. Un informe del Servicio de Investigación del Congreso, indica:

El soldado medio del Ejército Voluntario en su primer periodo todavía no se ha integrado en el ambiente militar. -- Por lo tanto tenderá a evaluar las opciones de trabajo según los criterios de la vida civil... Estos comprenden la satisfacción en el trabajo --en términos de tareas individuales a realizar y del ambiente del trabajo-- las compensaciones y los beneficios... Si las exigencias del servicio militar requieren que se modifique alguna de estas condiciones, entonces el recluta se siente defraudado o engañado. Esto contrasta con la era del reclutamiento forzoso en la -- que el recluta esperaba pocas o ninguna concesiones individuales... Un subproducto de (este progreso) es la creciente aplicación de la ley de contratos al de alistamiento y las garantías compensatorias, de instrucción y de servicio (80).

EJERCITO SOVIETICO

Para garantizar la conformidad dentro de los Kollektives militares, los soviéticos han instituido un amplio y sofisticado

ticado sistema de vigilancia e información. Shelyag, Glotochkin, y Platonov, expresan la importancia que los soviéticos creen que la vigilancia y la información, incluyendo la crítica, puede tener en la formación y mantenimiento de las reglas de conducta cotidiana - del Kollektive, así como para corregir las actitudes ideológicas - desviadas:

La opinión colectiva ejerce una influencia especial sobre la personalidad del soldado... sus actos y su conducta. El dirigir y corregir los actos y conducta de la gente de acuerdo con los requisitos del ambiente social que le rodea, contribuye al máximo a formar en ella las cualidades necesarias para el servicio y el combate. De esta forma, la opinión colectiva actúa como un regulador de los actos y conducta de los hombres (81).

Idealmente, en el sistema soviético, las normas colectivas tienen que estar respaldadas por todos los miembros de la unidad. Los reglamentos obligan a que todos los soldados, oficiales y suboficiales "impidan que los demás cometan delitos" y que los denuncien si los observan. Sin embargo, los resultados son confusos por el mayor trabajo que el manejo del sistema hace recaer en los oficiales y suboficiales, ayudados por informadores empleados por la KGB y otros organos policiales (82).

La crítica y la auto-crítica se emplean con eficacia para enfocar la opinión en contra de los que violan las normas. Cuando uno de estos es un sargento, un oficial, o un miembro del Partido, los soldados de menor graduación a veces se ven forzados a denunciar sus observaciones, una forma de crítica que da apoyo al sistema (83). A pesar de que los soldados de baja graduación no apoyan con gran entusiasmo este sistema, su eficacia global es tal que la cadena de mando soviética parece estar razonablemente bien informada de los acontecimientos en las unidades y ser capaz de concentrar la suficiente atención colectiva, para garantizar la conformidad. Además, como señala Goldhamer, el aislamiento de los soldados de la mayoría de las influencias externas, aún estando de permiso, ayuda al control de forma notable:

La vigilancia es un componente esencial del sistema de control soviético... Cuando los soldados van de excursión o al teatro y son más de tres, deben dirigirse a su punto de destino formados bajo el mando del más caracterizado del grupo. De forma similar, se estimula a los oficiales soviéticos para que tomen sus vacaciones en grupos (84).

EJERCITO ISRAELI

Dentro del ejército israelí parece existir un vasto sistema de observación e información. Contempla la desviación como una violación de la confianza del grupo en cuanto a las expectativas de las actitudes y comportamiento individual. El sistema está manejado por los soldados israelíes sobre una base totalmente informal, sin una información formal con las subsiguientes sesiones de crítica y auto-crítica concebidas para centrar la presión sobre -- los soldados desviados. No se emiten directrices, ni la organiza--- ción formal parece promover en forma alguna la observación o la in- formación. Pero el 95 por ciento de los soldados preguntados en -- una encuesta, relativa a su indentificación con los valores del -- ejército, afirmaron que "sentían profundamente el mal comportamien- to de otros soldados" (85). Teniendo en cuenta la naturaleza infor- mal de la observación y de la información:

No menos importante en los debates mantenidos con soldados que regresaban de la guerra, era el factor de la deshonra - social. Los hombres decían que lo que más les preocupaba - durante el combate era lo que los demás pensarían de ellos, o lo que sus amigos y familias sentirían cuando regresaran a sus casas (86).

No cabe duda de que el beneficio último para un ejér- cito se obtiene cuando los soldados se comportan y actúan de acuer- do con las expectativas del grupo, incluso cuando no se sienten ob- servados por sus compañeros. La explicación de sus actos en la gue- rra de 1967, por un jefe de carro israelí demuestra la fuerza del grupo, aunque no esté presente. El carrista "explicó que en vez de intentar localizar a su sección perdida...prefirió enfrentarse a - una docena de carros egipcios, lo que era una empresa más prácti-- ca" (87).

Cuando en todo un ejército se ponen de manifiesto ac- titudes similares, el eficaz comportamiento en el combate, eviden- ciado por la actuación del ejército israelí en la guerra de 1967, se convierte en una característica:

Una vez iniciada la acción no se permite que nada detenga - el avance. Las tropas impulsan a sus vehículos hacia adelan- te, reparándolos como pueden... En raras ocasiones se espe- ran otros suministros que no sean combustible y agua... En la mayoría de las ocasiones consiguen la superioridad por pu

ra resistencia, por un esfuerzo físico superior y por una capacidad casi ilimitada de soportarlo día tras día... algunos se pasan tres días y tres noches sin dormir y cuando --ellos y el enemigo están extenuados montan una nueva ofensiva... Superaron a sus enemigos por su capacidad para soportar un mayor castigo, para sufrir mayores penalidades y para prolongar al máximo su esfuerzo físico (88).

TABLA 5

VIGILANCIA Y CONFORMIDAD

Elemento	Ejército			
	Norvietnamita	Estadounidense	Soviético	Israelí
Informes sobre la desviación de los soldados, iniciados por confidentes	XX	--	-	X
Desviación contemplada como una violación de la confianza/expectativas del grupo	XX	--	-	XX
Información no contemplada como "confidencia", el soldado desviado vuelve al grupo	XX	--	X	X
Los jefes concentran con eficacia las presiones del grupo sobre el soldado desviado	XX	-	X	X

Leyenda: Fuerte XX
 X
 -
 Débil --

VALORES COMUNES

Los valores culturales que refuerzan la cohesión, se tratan con más amplitud en los capítulos 5 y 6. Este capítulo identifica al grado en que estos valores se ponían de manifiesto den--

tro de las unidades de los cuatro ejércitos sometidos a examen y - el grado en que afectaban a la cohesión.

EJERCITO NORVIETNAMITA

Las unidades del ejército norvietnamita eran étnicamente muy homogéneas. Se formaron unidades separadas para los "Montagnards" y para otros grupos étnicos (89). Como consecuencia, se fomentó la comunidad de valores y la facilidad de comunicación necesarios para la creación de unidades cohesionadas. Además, aunque el ejército norvietnamita contaba con mujeres soldados, estas estaban segregadas por el sexo y la función a desarrollar y generalmente realizaban funciones de apoyo.

EJERCITO ESTADOUNIDENSE

Dentro del ejército estadounidense existe una importante diversidad étnica y de minorías, haciendo difícil en ocasiones la comunicación, basada en valores comunes, necesaria para la cohesión.

Desde 1949 el porcentaje de soldados negros en el ejército se ha incrementado desde el 5,9 por ciento a más del 30 por ciento (90). En algunas unidades, especialmente en las de combate, el porcentaje es notablemente superior. También se está incrementando el número de hispanicos y de otras minorías. Al mismo tiempo, el medio del que proceden los reclutas blancos no es representativo de la sociedad americana; excepto en los últimos años los blancos procedían de los ambientes menos educados de la sociedad norteamericana. Ninguno de estos grupos principales puede decirse que sea representativo de las normas sociales medias americanas o de cualquier otra serie de normas comunes, basadas en valores culturales compartidos, que puedan tomarse como base para fomentar la cohesión. Moskos contempla el problema:

El ejército ha estado atrayendo no solamente a un número desproporcionado de minorías, sino también a un segmento atípico de la juventud blanca, que es menos característico de la amplia mezcla social, que los soldados de las minorías (91).

Parece ser que la resocialización de las minorías -- tras su ingreso en el ejército no es suficiente para evitar el resurgimiento de la segregación voluntaria entre los soldados, en su tiempo libre. Se ha comprobado que la raza es un importante factor o "el verdadero determinante de la integración social" entre los soldados del ejército voluntario (92). Debido a la abundancia de tiempo libre, a las elevadas pagas, y al mermado control descrito anteriormente, la raza y diversas características culturales se -- han convertido en la base para la formación de grupos independientes, fuera de los límites y control del ejército estadounidense. -- En tanto existan normas desviacionistas dentro de estos grupos -- (cuyo origen sea, por ejemplo, el uso de drogas o el racismo), mayores serán las dificultades que los jefes de las pequeñas unidades tendrán para formar unidades cohesionadas.

A pesar de que en el ejército estadounidense las mujeres ya no se ven segregadas por razón de su sexo, existe la creciente evidencia de la ventaja de limitar sus destinos a las tareas tradicionales (93). En tanto que las mujeres y los hombres -- sean destinados según sus funciones tradicionales, la cohesión se verá favorecida. La eficacia en el combate y su mejora a través -- del desarrollo de normas que refuercen la cohesión, tiene que ser la consideración predominante.

Los grupos de organizaciones feministas y los políticos electos han de saber lo que sucede en las zonas de combate; se tienen que dar cuenta de que las mujeres en tales ambientes no pueden contribuir lo mismo que los hombres a vencer en el combate. En tales situaciones, las mujeres, impiden seriamente el desarrollo de la cohesión en la unidad. Esto, combinado generalmente con una menor capacidad física y de resistencia en campaña y, en muchos casos, de inhibiciones sociales que obstaculizan, de forma importante, el cumplimiento de sus deberes ante la fatiga y el peligro en las zonas de combate, hace que las mujeres sean menos capaces que los hombres en cometidos de campaña. Por estos motivos, los israelíes, los norvietnamitas y los soviéticos limitan estrechamente -- los tipos de servicios que las mujeres realizan en sus fuerzas armadas. Los órganos decisorios americanos deben oponerse a las presiones internas, que no tienen nada que ver con la preparación para el combate, para ampliar el papel de la mujer a puestos de la zona de combate, que los hombres pueden desempeñar mucho mejor (94). Tal resistencia se hace especialmente crítica en años de elecciones, en que factores políticos internos tienden a pesar más que -- otras consideraciones válidas.

EJERCITO SOVIETICO

Como ya se ha dicho con anterioridad, el ejército soviético está experimentando un importante conflicto étnico. Como es notorio, las unidades del ejército no son étnicamente puras y no están formadas sobre una base nacional. Este es el resultado de una consciente decisión política de los soviéticos de emplear el ejército como un "instrumento de integración nacional". (95) Sin embargo, se han conseguido importantes logros en la propagación del conocimiento del ruso entre las minorías no rusas de la Unión Soviética (96). El coste de tal integración ha sido un importante conflicto étnico, especialmente en las unidades formadas por los más diversos elementos étnicos. No obstante, la política soviética parece tener éxito en la limitación de los efectos del conflicto étnico sobre la eficacia combativa. Ello se ha conseguido simplemente con la no asignación de personal no eslavo a las unidades de élite y asignando contingentes muy reducidos a cometidos de zapadores dentro de otras unidades combatientes. Como consecuencia, una buena parte de los conflictos manifestados en "salvajismo" y resaltado recientemente por la prensa occidental, parece ocurrir en las unidades de construcciones y en otras unidades de baja prioridad, a las que se les ha asignado la gran carga de actuar como "instrumentos de integración nacional".

De ahí que el conflicto étnico no parezca perjudicar, de forma importante, la eficacia combativa donde más interesa, es decir, en las armas combatientes soviéticas. En estas unidades, la evidencia sugiere que los soldados y los jefes son capaces de comunicarse con eficacia, de compartir, y en gran medida adherirse a las normas clave del "Kollective"; generalmente no forman grupos minoritarios autónomos, con normas incompatibles con los objetivos del ejército soviético. La inversa de lo dicho, generalmente es cierta, sin embargo, en muchas unidades soviéticas de menor prioridad o categoría.

En agudo contraste con la Segunda Guerra Mundial, en que 800.000 mujeres soviéticas desempeñaron un importante papel en las fuerzas armadas, hoy en día el papel de la mujer está rigurosamente limitado. Se estima que solamente 100.000 mujeres están en el servicio activo, en general, en puestos tradicionales tales como comunicaciones, sanidad, y enseñanza. Puesto que se les asigna funciones de apoyo, podría parecer que ejercen poca influencia sobre la cohesión en las unidades combatientes. Sin embargo, si los recursos de mano de obra soviéticos caen vertiginosamente como se espera para los años 1980, una solución sería llamar a filas a más mujeres (98).

EJERCITO ISRAELI

La composición étnica del ejército israelí es extremadamente variada: dentro de sus mandos se escuchan lenguajes y --acentos muy diferentes. Con la excepción de las árabes drusas, las unidades israelíes están completamente integradas. (A petición de los jefes drusos las unidades drusas son étnicamente puras). Aparentemente, los israelíes han tomado la acertada decisión de emplear el ejército como un instrumento de integración nacional. ---Sean cuales fueran los motivos, sus esfuerzos han tenido un notable éxito. A pesar de todas las variedades étnicas y ciertas tensiones entre la cultura europea de los judíos ashkenazi y la cultura musulmana de los judíos sefarditas, parece ser que la actitud general es que el ejército de Israel es "una gran familia".

Tras un periodo de tiempo muy corto en el ejército,-- el soldado israelí está en condiciones de comunicarse eficazmente en el lenguaje nacional con muchos tipos de etnias. Debido a la socialización igualadora experimentada dentro del ejército, el soldado israelí muy pronto comparte y se adhiere a una serie dominante de normas que no son particularmente étnicas sino que representan ante todo valores nacionales. En palabras de un observador, "la --prolongada estancia en el ejército del soldado israelí conforma su ciudadanía futura más que ningún otro factor" (99).

A pesar de que la mujer del ejército israelí goza de una amplia popularidad, sus servicios actuales siguen siendo del tipo tradicional. Enseñan, realizan funciones de secretariado y sanitarias, operan sistemas telefónicos, y hacen de mecánico (100).-- Viven en barracones separados y bien custodiados. Aunque según la ley todas las mujeres pueden ser reclutadas por igual, en la práctica, se conceden generosas exenciones de manera que solamente sirven un 50 por ciento aproximado (101). Aunque están consideradas como importantes para satisfacer las necesidades de mano de obra israelí, su función en el ejército parece ser la tradicional de apoyo y está organizada de forma tal que no afecta de forma negativa a la cohesión de las unidades combatientes, constituidas en su totalidad por varones.

TABLA 6

VALORES COMUNES

Elemento	Ejército			
	Norvietnamita	Estadounidense	Soviético	Israelí
Las unidades son étnicamente similares y comparten los principales valores -- culturales	XX	X	-	X
Unidades integradas y resocializadas para estimular los valores y conductas comunes	XX	X	-	XX
Unidades organizadas según el sexo o según el sexo y función	XX	-	XX	XX

Leyenda: Fuerte XX

X

-

Débil --

La siguiente tabla resume la principales categorías comparativas tratadas en el Capítulo 4.

TABLA 7

RESUMEN COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE FOMENTAN LA COHESION EN LAS PEQUEÑAS UNIDADES

Elemento	Ejército			
	Norvietnamita	Estadounidense	Soviético	Israelí
Necesidades físicas, sociales y de seguridad	XX	-	X	XX
Pautas negativas para escapar del ejército	XX	--	XX	XX

Integridad y estabilidad de la unidad	XX	--	XX	XX
Motivación y control	XX	X	X	XX
Vigilancia y conformidad	XX	--	X	XX
Valores comunes	XX	X	-	XX

Leyenda: Fuerte XX

X

-

Débil --