

LA COHESIÓN

EFECTO MULTIPLICADOR DEL

PODER DE COMBATE

AUTOR: Colombo, Osvaldo Emilio

Correo electrónico: oecolombo@gmail.com

C.V.:

Docente de la Escuela Naval Militar. En la jerarquía de Teniente de Fragata se desempeñó como Segundo Jefe de la Compañía de Tiradores "NACAR" M del Batallón de Infantería de Marina N° 5, durante el conflicto por la reivindicación territorial de las Islas Malvinas (abril - junio de 1982).

RESUMEN:

El presente artículo trata sobre el concepto de cohesión como efecto multiplicador del poder de combate. A través de su contenido, se trata de reflejar la compatibilidad de aspectos de la estructura horizontal con la vertical y la conveniencia de que el nivel primario y secundario derramen sus influencias positivas contribuyentes en ambos sentidos y a su vez como corolario se relata algunas situaciones ocurridas durante las acciones en nuestras Islas Malvinas en 1982.

PALABRAS CLAVE: Cohesión, enlace, reunión, poder de combate, fuerza moral, virtudes, proceso educativo, motivación, confianza, equipo, estructura horizontal y vertical.

“La acción guerrera no resulta nunca únicamente de lo material, sino que es producto, al mismo tiempo, de las fuerzas morales que vivifican la materia, siendo imposible separar unas de otras. ... Todas estas cuestiones de orden moral y otras semejantes han sido probadas por la experiencia, son revisadas y autorizadas por ella constantemente para ser evaluadas como magnitudes reales, ¿y qué sería de una teoría en la que no fueran tenidas en cuenta?... Aun cuando en los libros se diga poco y nada de estas cuestiones, pertenecen, sin embargo, a la teoría del Arte de la Guerra, como todas las demás que integran ésta; pues, repito una vez más, que será una filosofía mezquina la que a manera antigua excluya de sus reglas y principios los factores morales, ...”

CLAUSEWITZ C. De la Guerra, Libro Segundo Capítulo II-XV, Libro Tercero Capítulo III, año 1831.

Desde hace más de dos siglos se intenta desarrollar un método que permita medir el poder de combate relativo a través de una fórmula que exprese lo que podría ocurrir en las acciones tácticas; el procedimiento de análisis puro de la superioridad cuantitativa dio paso a la consideración de otros diseños en el orden de lo cualitativo, centrado en aspectos influenciados por la moral. Las obras del militar prusiano Clausewitz, que se estudian en la mayoría de las academias militares, marcaron de forma decisiva el desarrollo de la ciencia militar occidental y contemplan el tratamiento de las fuerzas morales.

La guerra como fenómeno social subordinado a la política tiene en la violencia su elemento esencial para contribuir al logro de los efectos deseados. Los militares son los profesionales que tienen delegada la utilización de esa violencia legítima y los primeros involucrados en ejercerla; colateralmente, exponen sus propias vidas y las de sus hombres. De ahí el valor de reflexionar sobre la importancia del personal de las fuerzas armadas, resaltando virtudes tales como el compromiso, el orgullo por pertenecer, la convicción, el cumplimiento del deber y la entereza, entre otros. Es aquí donde subyace la trans-

endencia de la fuerza moral para sobrellevar los momentos de máximo esfuerzo, la tensión física-emocional en el empleo efectivo de las armas y ante la incertidumbre de los factores del ambiente al momento de verse ante la situación que conlleva el combate real.

Para el desarrollo de esa fuerza moral, la conducción militar debe fijar objetivos que permitan desarrollar en los individuos una serie de conductas que son esenciales para obtener el mayor rendimiento del material en combate y, por lo tanto, cumplir con la misión. Como es natural, esos recursos humanos son dirigidos en su ciclo de formación y luego en el adiestramiento, mediante esfuerzos que permiten su adaptación y deben ser aprehendidos con el ejemplo que los anime a seguir a los más experimentados: ya que no siempre se conducen por los preceptos de la razón pura, necesitan ver su ideal encarnado en un hombre-grupo. Ese paradigma del nivel superior constituye uno de los medios de mayor efecto, ya que invariablemente enfrenta el juicio de los subordinados quienes, a través de su interacción, logran rápidamente hacerse una idea acertada de ellos. El prestigio como corolario de la influencia del ascendiente es una fuerza que atrae a los subordinados alrededor del conductor, en un estado de admiración y respeto voluntario y espontáneo, que se pone de manifiesto mediante el reconocimiento natural del derecho al mando.

El proceso educativo debe adecuar la personalidad del individuo, que llega dotado de un sinnúmero de tendencias innatas o heredadas (influencia ambiental donde se desarrolló previo al ingreso), a la necesaria para su desempeño en la vida militar. Debido a que las reacciones y actitudes que ponen de manifiesto la personalidad están fuertemente condicionadas por las primeras, de ahí se desprende la importancia de la utilización y aplicación de la psicología para alcanzar la formación.

Por eso la personalidad de nuestro personal, como la de cualquier otro individuo, es su propia naturaleza modificada por una decidida y permanente influencia educativa. Los elementos constitutivos tales como las aptitudes físicas (voluntad), las facultades mentales (pensamiento) y las fuerzas morales (sentimientos) deben ser transformados a fin de obtener en definitiva la moral militar o ética profesional.

Esa fuerza moral que subyace en los comentarios anteriores debe ser el alimento cotidiano y vital del que se nutre nuestro personal desde el mismo comienzo de su ciclo de adaptación y formación. Como todo recurso no es gratuito ni tampoco surge espontáneamente, pues requiere de “una dieta equilibrada y adecuadamente condimentada”: entre esas sustancias sazonadoras encontramos lo que denominamos cohesión.

La cohesión

Según el *diccionario de la Real Academia Española* se puede definir cohesión como la “acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas” o como el “enlace, unión de algo con otra cosa” y también como la “fuerza de atracción que mantiene unidas las moléculas de un cuerpo”. Sobrevuela los conceptos definidos la imagen de un proceso dinámico, de fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo para permanecer unidos en la búsqueda de sus objetivos; aplicado a unidades militares Guy L. Siebold (1999) en su publicación “The Evolution of the Measurement of Cohesion”, define la cohesión del grupo como el grado en que los mecanismos de control social operan en una unidad, manteniendo un patrón estructurado de relaciones entre sus miembros que, individualmente y de manera colectiva, les permite alcanzar su propósito a través de los objetivos impuestos. Es importante notar que en esta última acepción subyace la aparición de un tema social emparentado con impulsar la relación afable de los miembros.

Surge como inquietud determinar qué factores tienen un rol importante para contribuir con el desarrollo de la cohesión.

Para comprender la construcción de la cohesión debemos partir de la base que le proporciona la motivación, entendiendo que esta es el componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona, animándola para actuar o realizar algo; en nuestro caso, para el combate.

Para incorporar nuevas actitudes y hábitos, se realiza un proceso de aprendizaje a través del adiestramiento intensivo-progresivo-realista con el objeto de adquirir destrezas en la conducción y empleo de los medios y poder atender, mantener e incrementar el estado de alistamiento requerido para ejecutar con la máxima eficiencia las acciones derivadas de situaciones de conflicto, que impliquen o no el uso de la fuerza. Complementariamente, los líderes deben conocer a los subordinados y cuidarlos en el amplio sentido de la palabra. La motivación como resultado de una moral alta asentada sobre la base de la disciplina y un adiestramiento riguroso nos llevará a cumplir la misión. Esa intensa vinculación que se fortalece con el tiempo arroja como resultado una confianza absoluta entre las partes, subordinación de sí mismo al objetivo común, comprensión de las acciones colectivas de la fracción y apreciación de la importancia del trabajo en equipo.

Nuestro reglamento sobre Normas para el Adiestramiento de la Infantería de Marina, asienta los Objetivos Básicos del Adiestramiento sobre la base de la estabilidad de las orgánicas y el adiestramiento como puntos básicos para *“conseguir una sólida disciplina militar, acompañada de iniciativa, creatividad, imaginación y coraje en todos los niveles de conducción, fomentando el liderazgo, el trabajo en equipo, la camaradería y la cohesión, esenciales para el desarrollo de la excelencia y el espíritu de cuerpo, características de los Infantes de Marina”*. El conjunto de condiciones mencionadas tiene el propósito de alcanzar el punto de inflexión del bautismo de fuego por aproximaciones sucesivas de un adiestramiento realista e intenso, con medidas de seguridad, pero orientado a asumir riesgos crecientes parecidos a los del combate. Se deben generar la mayor cantidad de respuestas automáticas ante situaciones tipificadas para evitar la impartición permanente de órdenes, ya que el tiempo y la entereza se necesitan para potenciar nuestra maniobra y aprovechar las oportunidades que nos ofrece el oponente.

El profesor Robert J. MacCoun, de la Universidad de Stanford, concluye que los factores relevantes que influyen en la cohesión se centran en el sentimiento de pertenencia al grupo, la similitud en las actitudes, las experiencias exitosas, la amenaza compartida, el liderazgo, la confianza y el entrenamiento. De un rápido recorrido por esos componentes, se constata que están presentes en nuestro trabajo diario y, más allá de la eficacia y eficiencia en la práctica, la retroalimentación en el transcurso del tiempo llevará a que el sistema se vuelva más exigente en el perfeccionamiento de los estándares. Esto redundará en una mejor actitud y aptitud para operar y, finalmente, se traducirá en un mejor servicio para el Estado y para satisfacción de la sociedad toda, que aporta los recursos para el equipamiento y desarrollo de sus funciones.

Existe un *Modelo Estándar* de la cohesión grupal militar basado en la evaluación de las estructuras de forma independiente (horizontal, vertical, organizacional e institucional) para poder adoptar medidas de optimización. La horizontal es la que se produce entre los componentes del mismo nivel o jerarquía y la vertical sería la proporcionada por el liderazgo en los grupos. Ambas formarían una cohesión de tipo primario que alcanzaría el pequeño grupo, escuadra, pelotón y sección. La cohesión organizacional sería la que mantiene la unión entre el personal y las unidades en las que se está encuadrado de orden superior (compañía y batallón) y la institucional sería la que une con una determinada especialidad, tipo de unidad o ejército. Organizacional e institucional formarían la cohesión de tipo secundario. (Salo M., 2012; Siebold G. L., 2012)

Este enfoque muestra un acuerdo de componentes de la “cohesión de tareas”, relacionadas con aspectos de rendimiento, alcance de metas y objetivos, y la “cohesión social”, constituida por las características de las relaciones interpersonales del grupo.

La experiencia de los veteranos y sobre todo la asistencia en el sentido de compartir e interpretar los riesgos del bombardeo de fuego naval (siempre nocturno) en Malvinas, atenuó la incertidumbre de las prolongadas vigilias en los refugios y facilitó la adaptación al medio ante la ineficacia del mismo, pero al principio provocó estrés por cambio en la rutina de sueño. La presencia espiritual del sacerdote y el sanitario de los enfermeros y médicos, llegando en sus recorridas hasta el mismo lugar donde el personal trabajaba y sin vulnerar el secreto profesional de los primeros, fueron elementos importantes para la

conducción, puesto que por un lado el combatiente recibía la atención adecuada y por otro lado permitía conocer algunos indicadores sobre situaciones personales que no afloraban en el contacto formal.

A través del presente contenido se intenta reflejar la compatibilidad de aspectos de la estructura horizontal con la vertical y la conveniencia de que uno y otro nivel (Primario y Secundario) derramen sus influencias positivas contribuyentes en ambos sentidos. A su vez, como corolario, se relatan a continuación algunas situaciones ocurridas durante las acciones en nuestras Islas Malvinas en 1982.

Las características del asiento natural del Batallón de IM N° 5 en la Isla Grande de la Tierra del Fuego (hace cuarenta años) y las especiales condiciones de su entorno geográfico en vinculación con la parte continental, la realidad económica, sicosocial y fundamentalmente sus características operacionales, lo convertían en una Unidad Expedicionaria. Y era ese ámbito el que le proporcionaba un imperativo de “hacerse cargo” de casi todo. El grueso de sus hombres mantenía el destino entre uno y tres años con un contacto familiar en algunos casos canalizado solamente por vía telefónica. Esta descripción apenas situacional insinúa mucho de lo que ocurría intramuros y explica la trascendencia que tuvo en el combate el cuidado, desde el inicio, de los componentes de la cohesión en el BIM5.

Experiencias de cohesión en Malvinas

Durante el conflicto en el Teatro de Operaciones del Atlántico Sur, fui desplegado a las Islas Malvinas junto a otros dos grupos de Controladores Aéreos Adelantados, aunque finalmente me desempeñé como segundo jefe de una de las tres Compañías de Tiradores del Batallón de IM N°5, puesto al que fui movilizado en menos de veinticuatro horas desde mi condición de alumno en la Escuela de Oficiales hasta la posición defensiva en el Monte Destartalado / Tumbledown, Isla Soledad a siete u ocho kilómetros al oeste de Puerto Argentino. Sobre la síntesis y suma mucho de imaginación, para que sea necesario explayarme sobre el contundente cambio de condición y terreno que ocurrió casi sin notar la transición, pero inmerso en un entusiasmo profesional por participar de las acciones que habían comenzado con sorpresa, secreto y éxito en la ejecución de la operación Rosario. Anecdóticamente, la previsión de enviar controladores aéreos nos encontró con la realidad del batallón que poseía todos sus oficiales y suboficiales superiores capacitados para esa tarea. Quién sabe si, sin percibirlo en ese momento y ante nuestros ojos, se ponía de manifiesto el primer indicador de cohesión por el compromiso mutuo del personal, desarrollado y comprobado durante el adiestramiento en las distintas fases.

Debo reconocer que no resultó natural desembarcar en las posiciones defensivas en preparación y recorrerlas: en muchos casos debí darme a conocer ante quienes resultaba un desconocido desde todo punto de vista. Sólo reconocía a uno entre los más de doscientos hombres (entre agregaciones y refuerzos), de los cuales aproximadamente el ochenta por ciento eran conscriptos del servicio militar obligatorio, el quince por ciento suboficiales y cabos y el cinco por ciento oficiales.

Cuando tenía oportunidad para interactuar con el otro oficial Controlador Aéreo que compartía Compañía, reconocíamos la suerte de estar en ese lugar y con “el BIM5”, pero por otro lado nos costaba entender qué era eso que notábamos indeterminado y que nos producía una mezcla de sensaciones que se traducían por un lado en una recelosa aceptación y de la misma manera una lenta capacidad para “ganar psicológicamente” a sus integrantes y llevar adelante una relación armónica entre ambos.

En este sentido cabe aclarar que los primeros estudios rigurosos sobre la cohesión que datan de la experiencia adquirida en la II GM, demuestran que el grupo primario proporciona un sentimiento de seguridad importante que era frecuente descubrir en los soldados que llegaban al frente con sus unidades, lógicamente estaban más cohesionados y resistentes a las privaciones que aquellos que llegaban solos. En Malvinas esta situación se repitió y precipitó a lo largo de los días, la realidad hizo que quedáramos enfrentados al esfuerzo principal de la maniobra terrestre enemiga y que por la evolución de los hechos cada vez recibiéramos mayor cantidad de refuerzos. Esta contingencia nos emplazó en un corto

tiempo a estructurarnos ante la proximidad de entrar en contacto, a su vez provocó que bajaran los tiempos de adaptación ante la necesidad de integrarse en apoyo mutuo ante la amenaza, tan así fue la suerte del combate que las fracciones con mayor participación en las acciones -inclusive cuerpo a cuerpo- pertenecieron a elementos recientemente constituidos.

En línea con lo anterior, el Jefe de Compañía en varias ocasiones me preguntaba con palabras muy medidas pero concretas, si yo estaba de acuerdo o tenía objeciones con las resoluciones que adoptaba sin que esto significara entrar en un campo deliberativo. Esto debido a que no me conocía lo suficiente (llevaba apenas días en el puesto de segundo de su subunidad), aunque claramente percibía que, si quedaba fuera de combate, yo llevaría adelante las acciones de la fracción que él había adiestrado y alistado durante dos años. Primero me sentí emplazado casi como una cuestión de índole disciplinaria, pero luego de un tiempo entendí que él había sido el “padre de la criatura” y el combate podría convertirme en el adoptivo y, por lo tanto, con capacidad para incidir en las “cláusulas del contrato de lealtad/compromiso” generado mediante su conducción. Eso que ocurría, aprecio que era una forma instintiva de verificar ciertos indicios para determinar mi grado de identificación y ponderación con los componentes relacionados con la cohesión y, que resultaban difíciles de mensurar en el corto tiempo de permanencia y relación.

Muchas de las acciones que se produjeron en la compañía demostraron la validez del período de formación previo como infantes de marina, lo que facilitó luego una más rápida adaptación a las orgánicas; estos vínculos crecen y se hacen fuertes en la medida que se acrecienta la confianza en las destrezas de los líderes, que se gana en la medida que comparten tiempo y actividades con los más antiguos veteranos. Esta confianza que actúa como un componente de una fuerza centrípeta que los atrae, integra y asimila hacia el centro de la organización operativa, depende asimismo de que los combatientes-organizaciones menores estén en movimiento (motivados para el combate). Un sentimiento encontrado de sana envidia y, por otro lado, de confianza profesional lograba distinguir cuando me relataban etapas del adiestramiento previo con extensas campañas y alistamientos sin preaviso, tiros de combate luego de prolongadas jornadas de marcha realizados bajo condiciones de temperaturas extremas; todo ello dejaba ver en los gestos de los protagonistas una impresión que los colocaba en una condición de no tener pares.

El inicio del nivel Primario presupone que cada uno de los integrantes que conformarán las organizaciones operativas ha superado la instrucción inicial de los respectivos ciclos de formación - capacitación y está en condiciones de incorporarse al proceso de transformación para dar el primer paso, perfeccionando lo que nació como capacitación individual. En los Institutos / Escuelas ya fueron parte de una estructura de vínculos inicial, a veces totalmente casual, de “cohesión formal” constituyendo las organizaciones administrativas: división, curso, equipo representativo, comisión, etc. Primero, el nuevo integrante debe desarrollar el sentimiento de pertenencia y orgullo por la Institución para luego ampliarlo en la unidad, haciendo foco en que la dedicación de la vida al servicio de las fuerzas armadas trae aparejadas virtudes como el propio sacrificio y el libre renunciamento a la determinación del propio destino. El dominio de sí mismo es el primer paso en la formación del carácter: esta cualidad debe acompañar al militar en toda su carrera como regulador de sus propias actitudes. Es obvio señalar la trascendencia de esta condición para limar las asperezas entre el personal, máxime si se tiene en cuenta la convivencia en un sistema de continua interacción con las naturales privaciones que este implica.

La **cohesión horizontal** ocurre entre iguales y a través del desarrollo del sentido de confianza profesional y familiaridad entre combatientes de la misma jerarquía y función común dentro de organizaciones menores. Se debe establecer una formalidad para que el personal recientemente incorporado se sienta realmente bienvenido, que será tenido en cuenta y considerado en todos los aspectos individuales y adiestrados con los estándares exigidos para incorporarse a su puesto de combate.

Algunos parámetros relacionados con la tarea de esta primera estructura tienen que ver con la comprensión del sentido de su función para con la misión, el trabajo en equipo (dejar de lado los objetivos personales para perseguir los objetivos de todo el grupo, reforzado también en la estabilidad del

personal hasta que logre su perfil), la habilidad técnica y la táctica profesional respecto de su puesto. Otros parámetros del orden social y del vínculo entre pares son el respeto hacia la persona, el bienestar, la confianza, la amistad, la comunicación fluida y el apoyo mutuo proporcionado por cada integrante del equipo.

Muchos fueron los gestos brindados con naturalidad en el sentido de “amortiguar la caída desde doce paralelos en latitud sur”, sobre todo teniendo en cuenta que la unidad hacía una semana que estaba destacada fuera de su asiento natural y habían dejado todo arranchado en la retaguardia, cosa que en lo personal no pude completar por la rapidez del traslado. Ya en el mismo terreno se me facilitó la tarea de completar el equipo personal y de campaña para zona fría, finalicé los chequeos médicos y los servicios de cuartel en Río Grande tomaron contacto con mi familia para informarle sobre mi destino. Algunas de estas cuestiones parecen demasiado elementales si no se las analiza en comparación con realizar el alistamiento junto al resto de la unidad. Por otro lado, en la parte operativa propiamente dicha, asimilé las funciones –si bien “todas ellas de manual”- pero cubriendo un puesto que no se lo hace en tiempo de paz, por lo que debí buscar libertad de acción en un esquema donde tradicionalmente todo se unificaba en la figura del jefe de compañía.

Este primer espacio que pareciera estar dirigido al personal de fracciones menores, también se da en aquellos iguales-pares de funciones de niveles superiores, pero en este caso las estructuras son relativamente más sencillas, menos cuantiosas y fundamentalmente con mayor veteranía. El liderazgo en todos los niveles debe esforzarse por garantizar que todos ensamblen en la orgánica y puedan desarrollar sus capacidades para el mejor servicio (aceptar las iniciativas viables de desarrollar, cambios o nuevas ideas para mejorar procesos). En general, las personas trabajan con mayor entusiasmo cuando entienden por qué su trabajo es importante y cómo su tarea contribuye a lograr los objetivos superiores. Debemos apoyar al personal que colabora aunque a veces se equivoque, si hay presunción de que obraron de buena fe; es beneficioso depositar seguridad en ellos para que se sientan partícipes y reconocidos, que puedan aportar creatividad en la realización de sus trabajos, en definitiva que sumen iniciativa a través de valor agregado en la ejecución de las tareas. Por ejemplo, uno de nuestros conscriptos advirtió que los tambores vacíos de combustible para helicópteros quedaban dispersos en proximidades de una zona de aterrizaje: bastó que propusiera la idea de obtenerlos para abrirlos y utilizarlos como cubierta superior de las posiciones y, en pocos días gran parte de las mismas tenían una mejor protección ante las explosiones de munición mayor. Otros vieron que los ríos de piedra eran un buen consejo de la naturaleza y podían proveer material para armar un piso en los refugios y posiciones: esto no las hacía muy confortables, pero sí muy adecuadas para no estar permanentemente con las botas en contacto con el agua y evitar así el pie de trinchera.

A muchos de nuestros combatientes se les ordenó cumplir misiones en un campo de combate que era caótico e indefinido, operando en grupos pequeños y en muchas ocasiones aislados; a menudo su voluntad de lucha y, en última instancia el éxito, dependió de su capacidad para amortiguar el estrés y combatir como un equipo eficaz y cohesionado. Comentarios de efectivos del Regimiento de los Guardias Escoceses que atacó desde el oeste de Tumbledown, demostraron sorpresa por los fuegos rasantes de las ametralladoras intercalados con los de fusil e incentivados a viva voz y con cantos con que combatían nuestros valientes de la 4ta sección, que pausaban su aliento solo cuando se hacía sentir el apoyo de morteros y artillería. Fueron necesarios ataques por los flancos en tres fases y más de ocho horas de combate para derrotar y ocupar la posición.

Los líderes deben ganarse el respeto de sus hombres, y en general eso lleva tiempo. A medida que logran acumular misiones exitosas, desarrollan confianza en la capacidad de su elemento y eso se generaliza de igual forma en confianza en sus líderes. El reconocimiento hacia ellos en el batallón estaba puesto en evidencia explícitamente por el uso de un elemento distintivo e inconfundible en su uniforme diario, que reconocía la capacidad para el ejercicio del liderazgo de organizaciones para el combate. Es muy importante adiestrar juntos: la relación entre oficiales y toda la cadena de mando hacia abajo no debe en ningún sentido ser la de superior e inferior, sino más bien la de más experimentado-veterano con un especialista. De hecho, debería prevalecer la naturaleza de la relación entre un padre e hijo, en

la medida en que los oficiales líderes son responsables del bienestar físico, mental y moral, así como la disciplina y el adiestramiento de los hombres bajo su mando. Después de un tiempo prolongado desplegado en el terreno, la cohesión del grupo sustituye en parte los sentimientos de afectos familiares.

La **cohesión vertical** implica la relación entre un escalón inferior con el superior, es la que atrae a los grupos de pares a una unidad entre ellos, es en parte la construcción de un sentido mutuo de confianza, pertenencia y respeto que en general pueden tener diferentes jerarquías o funciones.

Un ejemplo de cohesión vertical se observa cuando varios elementos se unen para formar un equipo de combate; cada uno de estos desempeñan un rol diferente en la organización, sin embargo, la cohesión vertical los une en propósito y apoyo mutuo. Este sentimiento de unidad tiene varios elementos que aportan en un sentido común: la comunicación, coordinación y cooperación, el liderazgo, compromiso e inclusive las incomodidades y peligros compartidos que pueden ocurrir durante el tiempo de adiestramiento, como también la historia de la unidad por los hechos ocurridos con anterioridad. Eran frecuentes las reuniones entre los elementos de tarea para intercambiar información, ya que las distancias al teatro de operaciones y las características de los medios de comunicación, de por sí creaban condiciones de aislamiento informativo; variaban los puntos de encuentro entre los puestos de comando y otros en el mismo campo principal de combate. El comandante aprovechaba toda ocasión para verificar personalmente las tareas en desarrollo y tomaba contacto hasta con el último nivel que en muchos casos conocía por su apellido y situación particular; todas las noches se producía una comunicación alámbrica en simultáneo desde el puesto de comando hasta el escalón más adelantado de la defensa y hacía recomendaciones incentivando el espíritu de lucha y necesidad de apoyo mutuo. Las “cartas a un soldado argentino” que recibíamos con frecuencia desde la parte continental, reforzaban la motivación para el cumplimiento de la misión.

En una estructura donde existe un Comandante de otros Comandantes / Jefes subordinados, con mayor razón aplica la adopción de medidas para fortalecer la cohesión desde el “vértice de la pirámide”: es desde este lugar desde donde se debe crear un clima laboral, a partir del cual se profesa la estabilidad de reglas y normas, el apoyo a las organizaciones, la satisfacción de necesidades, el control sobre efectividad e inclusive políticas de personal que alienten la superación y opciones de carrera. Es a nivel de nuestros batallones donde toma cuerpo la integridad y el orgullo, el sentido del honor, la camaradería, el respeto de las tradiciones, el uso de insignias, la formación del espíritu de unidad que llevará el espíritu de cuerpo, el entusiasmo y hasta algún grado de mística. Por cuanto más fuertes sean nuestras unidades, más fácil será reforzar los valores fundamentales del Componente de la Infantería de Marina.

Para posicionar la cohesión dentro de las máximas prioridades y objetivos principales, debemos comprender los alcances abarcativos de ella, del mismo modo que entendemos el aporte de sus dimensiones para contribuir a dominar el interés propio, y teniendo en cuenta que tampoco puede reducirse simplemente a un vínculo entre pares, ya que es similar la importancia que tiene la manera en que los combatientes individuales se identifican con sus unidades menores y se cohesionan en ellas, como cualquier otro líder hace a través de la cadena de comandos para alcanzar la cohesión de una unidad superior. Valga como ejemplo de identificación con la misión, el hecho de que una de nuestras secciones combatiendo entre tiros y explosiones que rasgaban la noche cerrada y nevando, mezclando voces de aliento con el lamento de los heridos. Al verse infiltrada por combatientes enemigos que inclusive ya ocupaban las posiciones de los muertos, solicitó fuego amigo sobre su posición apostando con ese último respiro al mayor desgaste del atacante. Esa inmolación no le fue reclamada ni es relato épico, sino que generosamente fue la entrega heroica y altruista de un grupo de combatientes en procura de hacer su parte para el cumplimiento de la misión.

La calidad de un liderazgo ganado con el ejemplo y un clima de mando propiciado desde la unidad, con respeto hacia los subordinados a través de valores comunes compartidos, hacen que la cohesión sea más fuerte y que ello se traduzca en eficacia. Deseo rescatar las cualidades de integridad, abnegación, honor y sacrificio derramadas a través de un liderazgo fuerte y decidido de los jefes (algunos

de ellos conscriptos destacados como Dragoneantes) que integraban la sección mencionada en el párrafo precedente, que paradójicamente no estaba completa ni contaba con todo el armamento de una orgánica tradicional, que no pertenecían a la misma unidad de origen, que se había constituido con elementos dispersos devenidos de situaciones especiales y que nunca se habían adiestrado juntos (inclusive en los últimos días reforzados con elementos del Ejército que se habían replegado desde posiciones adelantadas). Por esas cuestiones del destino o quién sabe qué, el oficial a cargo de una de las fracciones de nuestro Ejército había sido cadete infante de marina y, en este contexto, pidió permanecer en primera línea, en ese mismo lugar donde derramó su sangre para entrar en la gloria de los que cumplen con el juramento sublime. Estas cualidades han sido estudiadas también en la Guerra del Golfo, donde ha quedado demostrado que el nivel de cohesión aumenta con la proximidad al frente y la intensidad del combate.

La historia de nuestra Infantería de Marina ha puesto de manifiesto a lo largo de casi un siglo y medio de historia la necesidad de combinar cohesión horizontal y vertical desde el Nivel Primario, ya que ninguna de ellas por sí sola posee la fuerza necesaria y el apoyo mutuo que se brindan cual esfuerzo principal con el secundario. Como corolario, cuando nos referimos a fuerza de brazos o piernas, nunca la pensamos con solo una de sus extremidades.

Esta combinación garantiza un trabajo en equipo entre varios tipos de elementos, con un fuerte sentido de vinculación que refuerza al otro y se articula como poder de combate; apoyo mutuo que parte del respeto profesional y genera seguridad. Un batallón cohesionado con una orgánica de compañías cohesionadas que colocan los objetivos e intereses por encima de la de sus grupos y/o secciones es un ejemplo de cohesión vertical y horizontal: el resultado que obtendrá será mucho más fuerte que un elemento que es fuerte solo en uno. El comandante de batallón procedió en diferentes ocasiones con espíritu de cooperación y flexibilidad ante la necesidad de producir ajustes en la ubicación de las posiciones, pero era tal su grado de determinación, voluntad en la acción y decisión que nunca torcieron su firme determinación de retener para el BIM5 las tres alturas "terreno llave" (Sapper Hill, Williams y Tumble-down) que controlaban Puerto Argentino. Al mismo tiempo, alentaba a sus subordinados para que demostraran sus destrezas y obtuvieran el reconocimiento de su profesionalismo. Asimismo, debemos distinguir entre el trabajo en equipo y la cohesión, fundamentando que el trabajo en equipo es esencialmente "colaboración", mientras que la cohesión implica un vínculo que se mantiene por el compromiso mutuo, no solo con la misión, sino entre sí y con el grupo como un todo. Este vínculo adicional, permite que el trabajo en equipo perdure aún en condiciones en las que una organización podría romperse.

Cuanto más tiempo convivamos y adiestremos juntos, más efectivos y seguros estaremos de las capacidades de nuestra unidad. La cohesión de la unidad es invariablemente un multiplicador de combate: rara vez fracasaremos en la misión si se mantiene la confianza general en la unidad y en sus combatientes. Por supuesto, lo contrario también es cierto: la falta de cohesión, la falta de confianza y el bajo rendimiento presagia el no alcance del cumplimiento de la misión.

CONCLUSIONES:

- ✓ La cohesión es un factor fundamental en el ejercicio del mando y para la conducción de operaciones. Su estudio ha sido impulsado para predecir el éxito en las operaciones y aunque la psicología social ha aportado métodos para su investigación. La idiosincrasia propia de los distintos tipos de fuerzas militares hace que sus variables tengan matices específicos y una influencia mucho mayor que en los grupos formales clásicos, maximizada todavía más si hablamos en el contexto de una operación militar. Su importancia se refleja en lo que para las fuerzas militares se traduce en algo tan concreto pero determinante como lo es el cumplimiento de la misión.
- ✓ Imágenes de las compactas formaciones de los Tercios de Flandes nos recuerdan la importancia de la organización, disciplina y cohesión física de las antiguas unidades militares para cumplir sus misiones combinando de forma muy eficaz las armas blancas (picas, espadas) y las de fue-

go (arcabuces, mosquetes), llegando al punto de crear toda una leyenda entre los enemigos de España como tropas invencibles durante un siglo y medio. Dicha cohesión basada en la proximidad a través del mando cercano, la disciplina, ha evolucionado a lo largo de los años con el advenimiento de medios de alta movilidad, el empleo disperso de las unidades y una distribución clara de tareas para las funciones de combate (comando y control, maniobra, fuegos, logística, inteligencia, protección); pero sigue siendo la cohesión el elemento para resistir ante la adversidad y responder a las dificultades que permitan alcanzar los objetivos planteados. Sobrevuela esta última consideración el hecho de que aún el nivel más alto de cohesión no podrá sustituir la falta de un equipamiento tecnológicamente actualizado, que acarreará cantidades de bajas significativas y, como consecuencia de ello, una baja en la moral y descomposición de las fuerzas.

- ✓ Para entender las características de los componentes de la cohesión a considerar en los distintos tipos de unidades operativas de nuestra Armada, tenemos que partir de la premisa que si bien existe un estilo de conducción naval, también es cierto que existen matices según el Componente que se trate; los límites físicos de la estructura-casco de un buque - avión, submarino - elemento de infantería de marina, las características de sus sistemas, la conformación de sus dotaciones en cantidad - jerarquías y la forma en que interactúan, entre otras, nos indican que en particular las unidades de infantería buscan a través de la cohesión lograr desarrollar un poder de combate que por analogía encuentre un diseño estructural rígido que las contenga y que a partir de sus partículas más pequeñas llenen todo el volumen de ese cuerpo; de ahí que aparezca en algunas situaciones la necesidad de “comprimir sus partes” para evitar la expansión y aumentar su eficiencia.
- ✓ El mantenimiento de la cohesión se basa en factores que potencian las relaciones personales, la confianza, la eficacia en la organización y la eficiencia en los resultados, promueve la participación y creatividad, facilita la comunicación, mantiene una visión integradora y común, sumados a un adiestramiento realista conducido mediante un liderazgo efectivo y motivador. Todos ellos, en combinación con los componentes físico-intelectual y moral, constituyen la base principal para enfrentar las situaciones de riesgo, dificultad y apremio, propias de nuestras tareas como integrantes de las fuerzas armadas.
- ✓ Uno de los aspectos más destacados de la Campaña de las Islas Malvinas fue que demostró que en los últimos años no ha habido mejoras de gran importancia en la capacidad de una nación para organizar una fuerza y combatir en una guerra lejos del territorio. Las batallas decisivas que, como dijera Karl Clausewitz “condujeron directamente a la paz”, se ganaron con fusiles y bayonetas, se ganaron con la vieja táctica de infantería de “acercarse al enemigo y destruirlo con fuego y maniobras”. “La clave de la victoria sigue siendo el soldado de infantería bien entrenado y con líderes capaces”, dijo el Coronel Harry G. Summers Jr. (US Army).
- ✓ Varios estudios han citado la influencia del pensamiento de Sigmund Freud sobre las teorías de la cohesión de la unidad. Ellos señalan que el colapso de la cohesión entre los soldados conduce al pánico, la insubordinación, las reacciones egoístas en lugar de cooperativas ante las amenazas, y “un temor gigantesco y sin sentido”. Un desarrollo posterior del concepto es considerado en el trabajo de Morris Janowitz, quien con Edward Shils comenzaron a escribir sobre el tema a fines de la década de 1940. Más tarde, Janowitz continuó trabajando en esta área sociológica y comprobó que la política inoportuna de rotar frecuentemente a soldados y oficiales individuales durante la Guerra de Vietnam fue un factor importante detrás de la baja moral. A fines de la década del '80 otro investigador explicó que, independientemente de si la cohesión constituía un motivador real o simplemente un estabilizador, lo importante era su construcción a nivel de la unidad (“poder de combate mejorado”), porque reducía los inhibidores de combate (estrés, miedo, aislamiento) y promovía el “espíritu de cuerpo, la moral y el trabajo en equipo”.

BIBLIOGRAFÍA:

Clausewitz C. (1831). De la Guerra, Libro Segundo Capítulo II-XV, Libro Tercero Capítulo III.

García-Guiu C. (2013). Tinahones R. Cohesión en las organizaciones: contexto y factores de influencia en las unidades militares. In Líderes al servicio de la sociedad. Liderazgo en entornos internacionales. (pp. 37-53). Editorial Universidad de Granada, Granada.

García-Guiu C. (2015). Tesis doctoral Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa. Relaciones del liderazgo con la identificación grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal. Universidad de Granada, Granada. <http://hera.ugr.es/tesisugr/24582967.pdf>.

García-Guiu C. (2017). Cohesión grupal y espíritu de cuerpo en las unidades de Seguridad y Defensa. Revista de Pensamiento Estratégico y Seguridad CISDE, 2(1), 65-77. (www.cisdejournal.com).

Henderson William Darryl. (1985). Cohesion, The Human Element in Combat, Published by National Defense University Press, Washington DC.

Salo M. (2012). Unit Cohesion. National Defense University. Department of Behavioral Sciences. Jävernää, Finland.

Salo M. (2012). Unit Cohesion – Theoretical implications and practical recommendations. In The science of unit cohesion – its characteristics and impacts (pp. 95-109). National Defense University. Department of Behavioral Sciences. Jävernää, Finland.

Salo M.; Sinko R. (2012). The science of unit cohesion – its characteristics and impacts. National Defense University. Department of Behavioral Sciences. Jävernää, Finland.

Siebold G. L. (1999). The evolution of the measurement of cohesion. Military Psychology.

Siebold G. L. (2007). The essence of military group cohesion. Armed Forces and Society.

Siebold G. L. (2012). The science of military cohesion. En The science of unit cohesion – its characteristics and impacts (pp. 45-64). National Defense University. Department of Behavioral Sciences. Jävernää, Finland.