C E S E D E N.

LA COHESION: EL ELEMENTO HUMANO EN EL COMBATE

(y tercera parte)

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

Agosto - Septiembre 1987. BOLETIN DE INFORMACION nº 203--II.

I N D I C E

Página

Prólogo..... 1
Acerca del autor..... 2
Prefacio..... 2
Agradecimiento..... 8
Introducción por Charles C. Moskos..... 9

I LA IMPORTANCIA DE LA COHESION MILITAR..... 13
La medida del potencial militar..... 15
El elemento humano..... 15
Por qué combaten los soldados..... 17
Metodología..... 18
Finalidad..... 19
Plan de investigación..... 19

II CARACTERISTICAS DE UN EJERCITO COHESIONADO..... 21
Características orgánicas..... 22
El grupo reducido y las características de la unidad..... 23
Características del mando..... 23

III LA EVALUACION DE LA COHESION EN LAS PEQUEÑAS UNIDADES 25
Necesidades físicas, de protección y sociales..... 26
Percepción que tiene el soldado de poder abandonar con éxito su unidad..... 28

Página

Mantenimiento de la integridad y estabilidad de la unidad..... 30
Motivación y control..... 34
Vigilancia y conformidad..... 36
Valores comunes..... 37

IV COMPARACION DE LA COHESION EN LOS EJERCITOS NORVIETNAMITA, ESTADOUNIDENSE, SOVIETICO E ISRAELI..... 39
Requisitos físicos, de protección y sociales..... 39
Percepción que tiene el soldado de poder abandonar con éxito el ejército..... 53
Mantenimiento de la integridad y estabilidad de la unidad..... 59
Motivación y control..... 72
Vigilancia y conformidad..... 81
Valores comunes..... 91

V EVALUACION DE LOS EFECTOS DEL GRUPO SOCIAL SOBRE LA COHESION..... 93
El potencial de nacionalismo, indice del grado de cohesión 94
Efectos de otros factores sociales..... 96

VI LOS EFECTOS SOCIALES SOBRE LA COHESION EN LOS EJERCITOS NORVIETNAMITA, ESTADOUNIDENSE, SOVIETICO E ISRAELI..... 99
Potencial de nacionalismo en Vietnam..... 99
Potencial de nacionalismo en Estados Unidos..... 101
Potencial de nacionalismo en la Unión Soviética..... 104
Potencial de nacionalismo en Israel..... 110
Otras características que fomentan la cohesión en Vietnam..... 114

Página

Otras características que fomentan la cohesión en el ejército de los Estados Unidos..... 116
Otras características que fomentan la cohesión en el ejército soviético..... 120
Otras características que fomentan la cohesión en el ejército israelí..... 123

VII EL MANDO EN UNIDADES COHESIONADAS..... 127
Características del mando en unidades cohesionadas... 128
El efecto de la ideología..... 130
Sobre el mando y la cohesión..... 130
El modelo de mando..... 131
Fuentes de influencia del jefe..... 132

VIII EL MANDO EN LOS EJERCITOS NORVIETNAMITA ESTADOUNIDENSE, SOVIETICO E ISRAELI..... 137
Características del mando norvietnamita..... 137
Características del mando estadounidense..... 148
Características del mando soviético..... 155
Características del mando israelí..... 164

IX CONCLUSIONES..... 173
Apéndice: Sobre el porqué combaten los soldados 183
Notas..... 189
Bibliografía..... 209

TABLA

1 Capacidad de la unidad para satisfacer las necesidades físicas, de seguridad y de afiliación social del soldado..... 50
2 Percepción que tiene el soldado de poder abandonar con éxito su unidad..... 57

TABLA

		Página
3	Mantenimiento de la integridad y estabilidad de la unidad.....	71
4	Motivación y control de la unidad.....	80
5	Vigilancia y conformidad.....	86
6	Valores comunes.....	91
7	Resumen comparativo de los principales factores que fomentan la cohesión en la pequeña unidad.....	91
8	Potencial para el nacionalismo.....	113
9	Otras características culturales que fomentan la cohesión.....	124
10	Características del mando.....	171

FIGURA

1	El Modelo de mando.....	132

CAPITULO VII

EL MANDO EN UNIDADES COHESIONADAS

El control eficaz de los soldados en combate y en paz es complejo y difícil. La naturaleza de la guerra moderna ha dictado un importante cambio a lo largo de los 100 años pasados desde métodos de control basados en el dominio físico del soldado a otros basados en la disciplina inculcada al soldado. Hoy la guerra ya no permite el empleo de formaciones en masa para el ataque, bajo la mirada vigilante y el control de los sargentos y oficiales. Las unidades modernas ya no vivaquean desde antes de oscurecer o durante periodos de niebla o de baja visibilidad, para con el fin de evitar las deserciones masivas. Los requisitos del mando han cambiado de forma importante desde los tiempos en que los ejércitos de Federico el Grande cruzaban Europa. Las numerosas necesidades que imponen las acciones de las unidades pequeñas e independientes han restado importancia a la disciplina estricta, a la instrucción reiterativa, y a los ejercicios. La dispersión, la confusión, el peligro, y las penalidades que caracterizan la guerra moderna han hecho que sea esencial conseguir el control del soldado individual a través de un proceso de inculcación de valores y códigos de comportamiento que hagan que el soldado actúe como un miembro fiel a su unidad en el combate. Puesto que la fuente de valores y códigos del soldado es el grupo pequeño y dado que la única fuerza lo suficientemente potente para hacer que el soldado avance bajo el fuego es su lealtad al grupo pequeño y a que el grupo espera de él que avance, hacia el enemigo, la principal tarea de la organización es controlar al pequeño grupo combatiente a través de sus mandos directos.

La instrucción y las maniobras ayudan a los mandos a formar unidades cohesionadas. La confianza que caracteriza a las

tropas bien instruidas, y especialmente el adiestramiento puesto de manifiesto en el combate, es muy importante; el soldado necesita sentirse parte de un grupo que puede afrontar y sobrevivir a la mayoría de las situaciones que se le presentan en el combate. Las maniobras también contribuyen a ello, ayudando al soldado a vencer el frecuente miedo paralizador experimentado en las operaciones de combate (por ejemplo, en los transportes aéreos), y a tomar las medidas adecuadas que espera el grupo. Las amenazas exteriores percibidas por el grupo, también hacen que se una a los demas compañeros para afrontar juntos el peligro común. Sin embargo, el mando es,de todo ello, el factor más importante en la formación de unidades cohesionadas (1).

CARACTERISTICAS DEL MANDO EN UNIDADES COHESIONADAS

Para que el mando sea eficaz, en la constitución de unidades cohesionadas debe reunir una serie de características. Es de importancia primordial que no se ejerza puramente como - "gestión", sino que refuerce el contacto personal y continuo con todos los soldados de la unidad. Puesto que la capacidad del jefe para desarrollar plenas relaciones profesionales está limitada a un número pequeño de soldados, las unidades tienen que ser necesariamente pequeñas, si los jefes han de tener un impacto máximo. Los máximos esfuerzos de un mando en las unidades del ejército deben centrarse a nivel de pequeña unidad, en que el jefe hace de eslabón entre la organización formal y el soldado combatiente -a nivel pelotón, sección y compañía principalmente. Por encima de estos niveles se requiere un mayor esfuerzo en un tratamiento tipo gestión. Para ciertos ejércitos el paso de uno a otro estilos de mando es problemático. El estilo correcto depende principalmente del nivel de la organización a mandar o a gestionar. Muchos ejércitos tienden a adoptar un estilo que aplican flexiblemente a todos los niveles. El ejemplo más evidente es el del ejército francés entre las dos Guerras Mundiales. El liderazgo personal y el ejemplo, junto al espíritu ofensivo, materializado por el grito de ¡"Elan"¡ (¡Adelante¡ (N. del T.), se creía que era adecuado para todos los niveles, especialmente entre los jefes. Como consecuencia, no se consideraron adecuadamente la estrategia y la gestión, lo que dió como resultado la mayor catástrofe sufrida por el ejército francés, a manos de la Wehrmacht alemana, en la Segunda Guerra Mundial.

Hoy en día pocos ejércitos realizan adecuadamente la transición necesaria, desde la gran importancia dada al liderazgo requerido en las unidades de menor nivel al énfasis dado a la gestión y al carácter estratégico, muy diferentes, que se requie-

ren a niveles superiores de mando. Por ejemplo, el suponer que porque un oficial sea un jefe de compañía extraordinario también tiene que serlo de batallón, brigada, o división no garantiza que ocurra así. Para los últimos niveles se requieren condiciones de mando diferentes. Pero para la constitución de una unidad cohesionada, las condiciones de mando a nivel de compañía y de unidades inferiores son las más importantes y se les debe dar prioridad.

A nivel de pequeña unidad, en una formación cohesionada, los mandos tienen que tener un cierto grado de carisma -no charlatanería, sino capacidad para dirigir a la unidad airosamente en las repetidas situaciones de difícil supervivencia. En la batalla nada tiene importancia excepto el triunfo. Los hombres en peligro se vuelven sagazmente conscientes de las cualidades de sus jefes. Desean que el mando satisfaga sus necesidades inmediatas y que sus ansiedades sean controladas (2). En este aspecto, los oficiales y suboficiales de compañía, bien instruidos y respetados, proporcionan una sensación de competencia y seguridad a sus soldados que, si se mantiene durante un cierto tiempo, les hace ganar un grado de influencia y control sobre los miembros de su unidad asociado frecuentemente a los líderes carismáticos.

Las bajas pueden debilitar de forma importante la cohesión del grupo, especialmente las que los soldados de la unidad consideran "en balde" y que son atribuidas a fallos del mando o a misiones injustificadas (3). Tal situación coloca al jefe de la unidad en una difícil posición entre la necesidad de cumplir la misión que le ha sido asignada y su deber de mantener la integridad y bienestar de la unidad. En su función de enlace entre el soldado y la organización, los mandos tienen que ser percibidos por los miembros de la unidad como sus protectores, en caso de sentirse perseguidos o empleados en absurdas misiones por otros mandos superiores.

Además de confiar en el éxito, el jefe de una unidad debe actuar para neutralizar los efectos del fracaso. En el éxito o en el fracaso, el mando emplea la percepción de la amenaza exterior o de los retos que se le presentan para movilizar y coaligar la unidad. Los efectos del fracaso pueden variar considerablemente, dependiendo de si la unidad está en primera línea o si está en la retaguardia (4). Cuando la cohesión esté seriamente deteriorada, los soldados todavía lucharán para sobrevivir, y esta necesidad puede ser utilizada por el jefe de la unidad como base esencial para reconstruir la cohesión. La necesidad de auto -conservación del soldado considerado individualmente, afecta a

sus relaciones con la unidad. Reconoce que sus oportunidades de supervivencia son mayores si reparte el peligro en una gama limitada de tareas que se tienen que realizar para mejorar las oportunidades globales de supervivencia de la unidad (5).

EL EFECTO DE LA IDEOLOGIA

Para conducir al soldado a la batalla y ayudarle a soportar, tras la misma, los combates subsiguientes, el adoctrinamiento y la educación cívica son elementos de mayor eficacia. Durante la batalla, la ideología parece tener una influencia notablemente menor en el control de comportamiento del soldado (6). Además, existe cierta evidencia de que los soldados formados, ideológicamente están más capacitados para resistir y detener la propagación de la desmoralización (7). Cualesquiera que sean los efectos últimos de la ideología o de la educación cívica, dependen de los jefes de unidad. Los mandos brillantes y competentes, que se preocupan de que todos los miembros de la unidad compartan las penalidades y peligros que aquélla afronta y que dan continuo ejemplo, al impartir ideología tendrán más éxito. En muchos casos, dentro de las pequeñas unidades, los "slogans" y objetivos ideológicos se han convertido en reglas operativas específicas del comportamiento (8).

Un requisito esencial es que los mandos básicos tengan autoridad para aplicar las normas y procedimientos necesarios para la creación de unidades cohesionadas. Si la autoridad está centralizada en niveles de mando más elevados por razones políticas o económicas, con frecuencia se deja a los mandos de las pequeñas unidades sin medios para desempeñar sus cometidos. Como consecuencia, los soldados rápidamente se dan cuenta de que las posibles fuentes de las cosas buenas de su vida no están controladas por sus mandos inmediatos. Para los mandos de las pequeñas unidades son elementos de influencia las normas de ascensos, sueldos, permisos y pases; de asignación de destinos, de alojamiento, y de comedores. Cuando al mando se le quita el control de estas acciones personales, su capacidad para crear unidades cohesionadas se ve sensiblemente mermada.

SOBRE EL MANDO Y LA COHESION

Sobre el mando y las formas de ejercerlo se han dado muchas definiciones. Nuestro propósito no es ofrecer una más, sino relacionar el mando con la cohesión en el seno de las unida

des militares, sintetizando los conocimientos disponibles sobre el individuo, como soldado, el grupo pequeño, la organización, y el propio mando.

El mando militar implica constancia -y principalmente- las relaciones personales entre jefe y subordinados. Muchos oficiales parecen creer que los discursos vibrantes y los ademanes y gestos de generales y coroneles, ofrecen los mejores ejemplos del buen mandar. Por lo contrario, el rasgo vital del mando es la competencia y el sentido común que a nivel de pelotón, sección, y compañía, deben tener los suboficiales y oficiales. Es a este nivel donde se produce el fenómeno específico del mando, porque es aquí donde el soldado considerado individualmente, se le persuade a perseguir metas que con frecuencia, están en contradicción directa con sus propios intereses. La necesidad del individuo de cubrirse del fuego enemigo, por ejemplo, está en posición directa con la necesidad de avanzar hacia la posición enemiga y conquistarla. La principal misión del jefe de pequeña unidad es conseguir la congruencia entre las necesidades de la organización y las del soldado como individuo. El jefe debe inculcar al soldado los valores y la disciplina que le permitan vencer su miedo y exponerse al fuego enemigo. Para llevar a cabo este cometido, el jefe debe adecuar las necesidades del soldado a la creación de un grupo, dentro de su unidad, cuyas normas y procedimientos sean firmemente compatibles con los objetivos de la organización. De esta forma, el soldado perseguirá los fines del ejército al satisfacer sus necesidades individuales. La clave está en la similitud de valores entre el soldado, el jefe, y la organización, para que tales valores se conviertan en la guía primaria del comportamiento cotidiano del soldado. Por lo tanto, las unidades organizadas sobre la base de valores similares tienen más probabilidad de ser congruentes con los objetivos de la organización. Si esto no es posible, se tendrán que realizar grandes esfuerzos para "solicitar" a todos los soldados dentro del sistema de valores deseado del grupo. Cuanto mayor sea la eficacia de estos esfuerzos, menores controles formales serán necesarios en la unidad (10).

EL MODELO DE MANDO

El siguiente modelo describe la función del mando para conseguir la congruencia de los valores básicos entre los soldados, los mandos, y la organización. Véase la figura 1.

Según este esquema, el mando se puede definir como el fenómeno que se produce cuando la influencia de A (el jefe) hace

que B (grupo) realice C (comportamiento dirigido a un fin) en cuanto que B no habría realizado C si no hubiera sido por la influencia de A (11).

La interacción entre el Jefe (A) y el grupo (B) está representada por las dos flechas e indica el ejercicio de la influencia mediante la cual el Jefe crea y emplea normas para dirigir el comportamiento dentro del grupo. Las flechas indican también la percepción por parte del Jefe de las necesidades del grupo sobre las que se basan aquellas normas. El comportamiento representado por C es la actividad orientada a la misión deseada por el Jefe, como agente de la organización, y ejecutada por el grupo. El retorno permite al mando y al grupo ajustar su comportamiento y actividades a medida que cambia la situación.

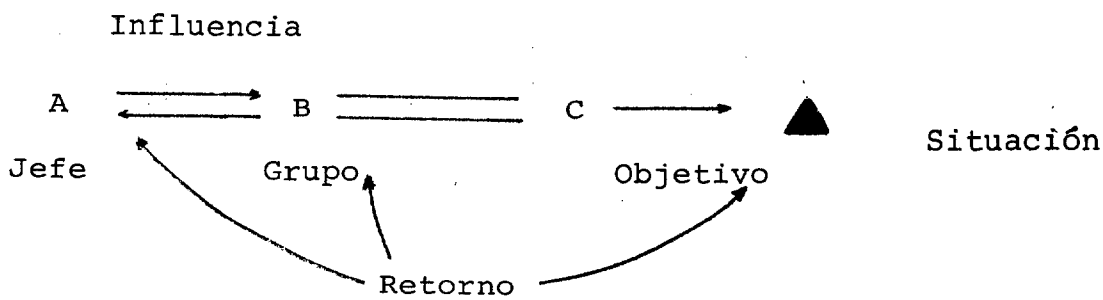

Fig. 1 - Modelo de Mando

FUENTES DE INFLUENCIA DEL JEFE

Los jefes de las unidades cohesionadas tienen varias bases de poder que son fuentes de la influencia necesaria para controlar y dirigir al grupo (12). Se pueden dividir en varias categorías y están presentes en los niveles de pelotón, sección, y compañía: (1) poder retributivo y coercitivo, (2) poder legal, (3) poder conferido, y (4) poder práctico.

EL PODER RETRIBUTIVO Y COERCITIVO

El poder retributivo y coercitivo son utilizados por todos los ejércitos. Se pueden definir como la capacidad de ejercer influencia en las relaciones personales, basándose en la capacidad de premiar y de castigar. Para que sean de la máxima efi-

cacia en las unidades cohesionadas, la recompensa y la sanción tienen que guardar relación con las normas del grupo. Lo mismo la acción de premiar como la de castigar deben ser congruentes con las normas del grupo. El jefe también debe poder utilizar los premios materiales y tener capacidad para castigar físicamente al soldado, pero tales instrumentos deben ser contemplados por el grupo como complementarios de las recompensas y sanciones. En otras palabras, el premio y el castigo tienen que estar relacionados con la afinidad del soldado para con el grupo. La capacidad del jefe para centrar las presiones del grupo y la recompensa o la sanción de un individuo es una fuente de extraordinario poder. Puede amenazar o, por el contrario, acrecentar el sentimiento de seguridad del soldado, y ser fuente de afecto y reconocimiento, de forma tal, que las presiones que se centren en el soldado, hagan que se ajuste a las normas y procedimientos del grupo. En los ejércitos cohesionados, las recompensas y las recomendaciones, así como las represiones y las críticas están enraizadas firmemente en el grupo y se ejecutan con conocimiento de la unidad.

LA AUTORIDAD LEGAL

La autoridad legítima en las unidades cohesionadas se puede definir como la obediencia de las órdenes a causa de actitudes o creencias que tienen su base en un sentimiento de "obligatoriedad" inculcada -un sentimiento de lo que está bien y mal que, a su vez, se basa en valores culturales aprendidos. La autoridad legítima tiende a ser la fuente más impersonal de poder. Depende de la congruencia de valores culturales entre los miembros de la unidad y entre el jefe y los subordinados. La confianza del jefe en la autoridad legítimo generalmente es mayor durante los primeros tiempos de servicio del soldado o tras una derrota o penalidades extremas, casos en que otras fuentes de autoridad no son tan eficaces. Además de emanar de valores culturales, la autoridad legítima también puede derivar del prestigio que tiene la organización a la que el jefe representa. Por ejemplo, en Vietnam, un teniente desconocido del ejército estadounidense tendía a influir más dentro de una misma unidad que un teniente vietnamita igualmente desconocido. La autoridad legítima alcanza su más potente influencia cuando el jefe se convierte en un sustituto de las formas de autoridad a las que los miembros de la unidad profesan el mayor respeto. Los soldados responden a la autoridad legítima de forma muy parecida a como los ciudadanos responden a un policía o a como los feligreses responden a su párroco.

EL PODER CONFERIDO

El poder conferido depende en sumo grado de las relaciones próximas, personales entre los jefes y los soldados subordinados. Su gran influencia emana directamente de la intensa identificación del soldado con su jefe inmediato. Con frecuencia, la figura del jefe se aproxima a la de un padre querido y respetado o a la del jefe carismático que demuestra coherentemente la cualidad Weberiana del "atractivo", o la habilidad para manejar coherentemente y bien las situaciones difíciles. Este poder conferido se basa en la satisfacción de las necesidades personales de efecto, reconocimiento y seguridad del soldado a través de una fuerte identificación con un jefe respetado que ha conducido con éxito a su unidad en situaciones de peligro y fatiga. Los jefes que ejercen al máximo este poder conferido, conocen la historia personal y circunstancias de todos sus subordinados. Conocen las aspiraciones, los temores, las capacidades, y actitudes de sus soldados con gran detalle, y desarrollan sus relaciones basándose en estos hechos. En los ejércitos cohesionados, la formación de tales lazos entre los soldados y los jefes no es una cuestión de iniciativa individual o de oportunidad sino de unas normas oficiales de conducta.

EL PODER DEL PRESTIGIO

Este tipo de autoridad puede definirse como la obediencia por parte del soldado de las órdenes del jefe, debido a que éste es considerado como poseedor de unos conocimientos y capacidad superiores, muy importantes para el soldado y para la unidad en el contexto de una situación presente o futura. En situaciones duras y especialmente en el combate, la pericia en el mando, que permite al jefe afrontar con éxito la situación, es una importante fuente de autoridad. La capacidad acreditada para preparar y corregir el tiro de la artillería, para demostrar la habilidad profesional con las armas, para orientarse bien, en las marchas y para proporcionar cuidados médicos y suministros, son todas ellas importantes fuentes de autoridad. El solo hecho de poseer información recibida por radio, teléfono, o mensejeros, que sea vital para la unidad ya es de por sí una fuente de poder evidente. Los ejércitos que deseen unidades cohesionadas deben asegurarse de que los jefes de unidad estén adiestrados y preparados profesionalmente. Los mandos de unidades de primera línea han de ser considerados "hombres de acero, profesionalmente bien preparados para cumplir todos los cometidos que exija la situación.

El buen mando es probablemente la exigencia más importante para lograr unidades cohesionadas, y requiere un amplio e intenso contacto directo entre los jefes y los soldados. Los jefes en las unidades cohesionadas:

1. son percibidos por el grupo como profesionalmente competentes para afrontar satisfactoriamente la situación y el ambiente con los que se enfrenta la unidad;

2. no actúan como simples "gestores", sino que estimulan el contacto personal y directo continuado, con todos los soldados de su unidad.

3. se encuentra especialmente a nivel de pequeña unidad, en el pelotón, en la sección y en la compañía;

4. poseen un cierto grado de carisma (la habilidad de salir airosa y repetidamente de las situaciones difíciles) o actuando adecuadamente para neutralizar los efectos del fracaso. En todo caso, el jefe empleará la percepción de la amenaza exterior o de los restos difíciles para movilizar y estrechar los círculos de la unidad;

5. utilizan los efectos del adoctrinamiento o de la educación cívica para maximizar la influencia del mando;

1 6. recalcan mediante la ética profesional, que todos los miembros de la unidad y especialmente los jefes, comparten por igual las fatigas y los peligros;

7. disponen de autoridad suficiente para controlar los acontecimientos o acciones de su unidad al objeto de cumplir con su responsabilidad de crear una unidad cohesionada;

8. harán uso, dentro del grupo, de todas las fuentes de autoridad y poder e influencia, incluyendo la facultad de premiar y de poder castigar, la autoridad legítima, el poder conferido, y la autoridad derivada de su ascendiente personal

CAPITULO VIII

EL MANDO EN LOS EJERCITOS NORVIETNAMITA, ESTADOUNIDENSE, SOVIETICO E ISRAELI.

CARACTERISTICAS DEL MANDO NORVIETNAMITA

El soldado norvietnamita generalmente tenía una gran confianza en sus jefes inmediatos. Confiaba en ellos, respetaba sus habilidades, y normalmente creía que bajo su dirección él y sus compañeros podían afrontar airosamente las situaciones y circunstancias en que se encontrara su unidad.

El mando del ejército norvietnamita fomentaba los contactos personales y directos continuados entre jefes y soldados. Esta era la relación primaria, lo mismo en la vida del soldado que en la del jefe, teniendo preferencia sobre todas las demás, y se esperaba que siguiera siéndolo mientras ambos permanecieran en el ejército.

Reconociendo que las aptitudes de gestor y de estratega son necesarias en niveles superiores, los esfuerzos del mando en el ejército norvietnamita estaban centrados en los niveles de célula militar, pelotón, sección, y compañía; donde la organización con sus objetivos está ligada al soldado combatiente y a su grupo a través del jefe. El jefe norvietnamita generalmente era muy eficaz en el dominio del grupo primario y en el control de sus normas operativas para asegurarse de que la extraordinaria cohesión que se desarrollaba era congruente con los fines del ejército norvietnamita.

Mediante una demostrada pericia y un código de ética profesional extremadamente exigente, casi puritano, que ponía al jefe en cabeza, donde compartía todas las penalidades y peligros, el jefe norvietnamita estaba generalmente en condiciones de conducir a su unidad airosa y reiteradamente y de sobrevivir en situaciones difíciles. Como resultado, su reputación personal dentro de la unidad, con frecuencia se aproximaba a un cierto grado de carisma.

En los casos en que no se tenía éxito, generalmente se podía confiar en su pericia, en su autoridad formal y completa, y en sus aptitudes personales para controlar presiones de grupo y para neutralizar los efectos del fracaso o de la fatiga, y para emplear la percepción de la amenaza externa o de circunstancias difíciles para aglutinar y controlar su unidad.

Aunque los norvietnamitas deseaban formar "buenos soldados comunistas", sus intentos de adoctrinamiento en general no tuvieron éxito. Los soldados que respondían a esos intentos y que además estaban cualificados (expedientes escolares o aptitudes adecuados),erán reclutados para ser cuadros de mando. La socialización vietnamita consiguió para el ejército, muchos de los efectos buscados a través del adoctrinamiento e hizo más fácil el ejercicio del mando. Mandado correctamente, el soldado vietnamita estaba más que deseoso de desempeñar la "honrosa" tarea de defender a Vietnam de los extranjeros y sus "marionetas".

Las fuentes de influencia personal del jefe de pequeña unidad vietnamita eran dentro de su unidad, importantes y estaban alimentadas mediante normas prescritas y con los esfuerzos personales.

EL PODER RETRIBUTIVO Y COERCITIVO

El poder retributivo se ha definido con anterioridad, como la facultad de influir en las relaciones interpersonales basándose en la posibilidad de recompensar. De igual manera, el poder coercitivo se define como la influencia ejercida y cuya base es la facultad de castigar. Dentro del ejército norvietnamita, los mandos inferiores no disponían de gran libertad para premiar materialmente y para castigar a los soldados. Los recursos disponibles para premios, tales como dinero o permisos extraordinarios para descanso y recuperación, no existían. De igual forma, los castigos corporales y el encarcelamiento raras veces eran empleados. En circunstancias excepcionales, el soldado "desviado"

podía ser enviado a un campo de "reeducación" por un periodo de dos a seis meses. Sin embargo, tal destino no estaba considerado como un encarcelamiento, sino que, como indica su nombre, en el mismo el soldado era reeducado en las líneas de las "ideas - correctas". Tras la finalización satisfactoria de su reeducación, podía, teóricamente, volver a su unidad sin prejuicios.

Tal como se practicaba en el ejército norvietnamita, el premio y el castigo estaban casi siempre de acuerdo con las relaciones del soldado con el grupo primario. La facultad del - mando de regular la aceptación o rechazo del individuo por parte del grupo era una fuente de poder extraordinaria.

Entre las técnicas retributivas más importantes estaban las recompensas individuales y a la unidad así como las felicitaciones. A través de estos premios, el individuo recibía el reconocimiento y la estima del grupo. El castigo, generalmente era una sanción del grupo y llevaba consigo la pérdida de imagen a través de una sesión de crítica, en la cual se discutía públicamente la violación de la disciplina del grupo o de la organización, lo que provocaba un sentimiento de vergüenza en el individuo.

Los premios y los castigos siempre estaban relacionados con las normas del grupo. Por ejemplo, un soldado criticado por ser perezoso, podía ser citado como por haber faltado al - "compromiso" o como culpable de "ideas derechistas" o de "independentistas" (actuando por conveniencia propia), mientras que un comportamiento ejemplar podía ser citado como ejemplo encomiable de "ideales" correctos", de "virtud", y de "espíritu revolucionario".

El siguiente extracto del acta de la sesión del partido en una sección, ilustra cómo el "camarada Phuoc" fué premiado y el "camarada Minh" fué castigado.

a. El., Capítulo del Grupo decidió tomar brillante - ejemplo del Camarada Phuoc para que sea estudiado por todo el Grupo Juvenil de PRP.

b. El Camarada Minh fue expulsado del Grupo y puesto a prueba durante seis meses -si durante este periodo mejora será readmitido en el Grupo. Fué sancionado por robar dos botes de arroz de la unidad, y por no observar la disciplina de la ida. Por ejemplo, abandonó la unidad sin permiso, y cuando fué criticado por la colectividad rechazó admitir su error (1).

El ejército norvietnamita modificaba constantemente sus objetivos organizativos para adecuarlos a las cambiantes situaciones y tácticas. Las campañas de "emulación", dentro de las filas del ejército, estaban concebidas para mantener informado al soldado de los fines específicos del grupo, aportando una base para la evaluación de su participación. Desde septiembre de 1966 hasta el atoño de 1967, por ejemplo, el ejército norvietnamita montó un programa titulado "instrucción de la Tropa y Competición de Combate -Un Plan de Emulación", concebido para intensificar los esfuerzos en el combate contra las fuerzas estadounidenses. El programa detallaba cómo las unidades del ejército norvietnamita podían conseguir "buenas" y "medianas" calificaciones. A una compañía se le pidió que destruyera una sección estadounidense o dos secciones "marionetas" (ARVN) para obtener la calificación de "buena", o "aniquilar dos pelotones estadounidenses o una sección marioneta" para la calificación de "mediano". Además, para premiar a los individuos que lo merecieran, existían las calificaciones de "Heróico Aniquilador de aviones" y de "Héroe de asalto". Un soldado, al discutir este programa, declaraba que su jefe de pelotón

> mató 22 soldados americanos en aquel combate y fue elegido "Valiente Matador de Americanos". También se le envió a asistir al "Congreso de los Valientes Matadores de Americanos", el 9 de marzo de 1966 (2).

El rendimiento de cada soldado en la consecuención de los objetivos del grupo era examinado cuidadosamente por los cuadros de mando. El siguiente extracto del interrogatorio a un cabo describe cómo los premios y los castigos estaban mediatizados por el grupo.

> Pregunta: ¿Cree Vd. que la crítica y la auto-crítica son buenas o malas?
>
> Respuesta: Son buenas. Si no existiera este sistema la calidad de los combatientes inmediatamente se resentiría. La crítica y la auto-crítica son un arma formidable. Puedo decirle que si no existieran la crítica y la auto-crítica en un día habrían desertado todos los combatientes. Había críticas y auto-críticas todos los días. Tras un día de trabajo, cada noche se celebraba inmediatamente una sesión de auto-crítica. Había treinta sesiones nocturnas al mes. La crítica y la auto-crítica formaban parte de las reglas y reglamentos. No se podían pasar por alto...

Pregunta: ¿Que decían los demás hombres? (acerca de si eran legales)

Respuesta: Ellos también creían que el sistema era correcto porque ayudaban a los cuadros a diferenciar entre los hombres buenos y los malos. Los que obtenían éxitos en el combate o hacían bien el trabajo eran alabados, y los que presentaban deficiencias eran criticados. Esta era la línea de actuación del mando (3).

A pesar de que el sistema de premios y castigos existe en casi todos los ejércitos, el ejército norvietnamita lo relacionaba con el grupo y lo perfeccionaba hasta el punto en que se convirtió en una importante técnica de motivación y control para reforzar el comportamiento deseado y disuadir el comportamiento desviado.

LA AUTORIDAD LEGAL

La autoridad legítima de los cuadros de mando del ejército norvietnamita parecía descansar sobre los valores culturales vietnamitas, los cuales incluyen el fatalismo, el respeto a la edad, y el nacionalismo. Además, el hecho de que los mandos fueran nombrados por una organización que había conseguido cierto grado de legitimidad a través de su historial de gobierno eficaz en Vietnam del Norte y en determinadas zonas de Vietnam del Sur, incrementó su poder.

La dependencia del jefe del poder legítimo, especialmente para el control de los soldados de reclutamiento forzoso, tendía a ser mayor durante la primera etapa de servicio del soldado. Después, las bases de poder se apartaban de la autoridad legítima. Los interrogatorios hechos a los soldados forzosos y voluntarios con largos periodos de servicio, daban la impresión de que unos y otros tenían una motivación similar y que no se podía hacer ninguna distinción en su motivación. Otros valores culturales vietnamitas que contribuían grandemente a la autoridad legítima de los cuadros de mando eran el respeto y la deferencia hacia los mayores. La transferencia de este respeto a los jefes en el ejército norvietnamita era un caso frecuente entre los soldados jóvenes. En un sentido estricto, el jefe se convertía en un "respetado superior" o padre putativo, desempeñando un importante papel. Numerosos soldados interrogados se referían al

oficial político de su unidad, en particular, como la madre o el padre para el grupo, el que guiaba y cuidaba de todos los aspectos.

Los interrogatorios a los soldados capturados del ejército norvietnamita indican cómo la autoridad de los mandos era interpretada con frecuencia por los combatientes en un contexto de padre-hijo:

> Si los combatientes decían que el jefe del pelotón era duro con ellos, él (el mando político) les explicaría que el jefe del pelotón tenía que ser duro porque quería que ellos fueran buenos y respetables. También les recordaba que, con frecuencia, la gente decía: "cuando uno quiere a sus hijos les da azotes y cuando los odio les deja que jueguen (un proverbio vietnamita)". Para mí, su explicación sobre el comportamiento del jefe del pelotón era muy correcta y muy satisfactoria (5).

El hecho de que el Vietcong se identificara como combitiente por la independencia vietnamita, también contribuía a la legitimidad del jefe. Como sucesor del Vietminh, que lucho contra los franceses, muchos vietnamitas veían al ejército norvietnamita simplemente como la genuina organización que recogía el estandarte del nacionalismo vietnamita. Un prisionero norvietnamita declaró:

> Creo que la gente de aquí apoya al Frente de Liberación porque, en tiempos anteriores, luchó durante la Primera Resistencia contra los franceses. Quieren que Vietnam sea independiente y esté reunificado. Siguen apoyando al Frente porque Vietnam todavía no es independiente ni está reunificado (6).

Finalmente, el simple hecho de que un jefe ostente una posición decisoria, en una organización legítima como el ejército norvietnamita, significa que los individuos responderán a su mando de forma muy parecida a la forma en que los obreros responden a un capataz. Los cuadros designados por una organización legítima automáticamente tienden a beneficiarse de un efecto "aureola", consiguiendo la legitimidad a través de la asociación con esa organización. Un combatiente señaló una de las razones del porqué los soldados luchaban por el ejército norvietnamita:

> Querían que sus familias fueran respetadas por el Frente y por los conciudadanos. Por ejemplo, si en el pueblo se celebraba una reunión del Frente, a los que tenían hijos en las tropas del Frente se les invitaba a sentarse en primera fila. A los ciudadanos les gustaba ser honrados de esta forma (7).

El ejército norvietnamita, al igual que el Ejército de Liberación de los Pueblos Chinos antes de él, hacía grandes esfuerzos para conseguir el apoyo del pueblo y ganar legitimidad. Un soldado del ejército norvietnamita señala:

> Los hombres de la unidad siempre ayudarían a los aldeanos en toda clase de trabajos: por ejemplo, si los aldeanos estaban trabajando sus tierras, o pescando, o cavando zanjas,o construyendo diques, etc, iríamos nosotros y les echaríamos una mano. Cuando fuera y dondequiera que llegáramos ayudábamos a la gente; entonces élla apreciaba nuestra sinceridad y nos quería mucho. Nuestro lema es: el ejército es bienvenido dondequiera que vaya, y querido dondequiera que esté. Nunca tocaremos ni siquiera un trozo de hilo que pertenezca al pueblo. Lo que pertenece al pueblo es suyo, y si por error lo perjudicamos será resarcido (8).

EL PODER DEL PRESTIGIO

El ejército norvietnamita reconocía la importancia de que el Jefe fuera una persona experimentada y cualificada. Como agente del Partido, al jefe se le exigía tener unas elevadas "virtudes éticas". Un segundo requisito era el "talento" en sus asuntos militares, como indica un documento vietnamita:

> Para tener un contingente de cuadros de mando excelentes que constituyan el nucleo de las fuerzas armadas, el Partido ha establecido un criterio ético e inteligente... La moralidad y la capacidad son dos cualidades fundamentales que todos nuestros oficiales deben poseer. Al que le falte una de estas cualidades no podrá ser oficial. El Presidente Ho nos enseñó que "El que tenga talento debe tener virtudes. El que tenga talento pero carezca de virtudes... perjudica al país. El que tenga virtudes, pero no talento se parece a Buda, quien estando en la pagoda, no hace el bien a nadie" (9).

Existen muchas evidencias de que el soldado del ejército norvietnamita veía a sus cuadros de mando como "hombres de acero", capaces de realizar expertamente, para beneficio del grupo, todas las tareas que la situación requería. Los siguientes extractos ponen de manifiesto el respeto de los soldados a los cuadros. Un soldado que también era un mando inferior declaró:

Todos ellos (los cuadros) habían sido instruidos en escuelas especializadas, y habían madurado en el combate real. Por lo tanto, todos ellos eran dignos de confianza y admiración. Desde luego yo confiaba en ellos. Podía apreciar que eran hombres muy experimentados; me sentía orgulloso de ellos.

En gran parte, veía la influencia del jefe en los combatientes como dependiendo del rendimiento del jefe en el combate. Un mando señalaba:

> Yo también participaba en el combate directo junto a los combatientes. Vea Vd., la cuestión estribaba en que si eras un buen combatiente, entonces los demás te escuchaban; por otra parte, si tratabas bien a los demás, y si además eras un buen combatiente, entonces su trabajo como mando político ya estaba medio hecho. El mando político debe ser una persona que primero actúe y después hable (10).

También contribuían a la influencia de los cuadros de mando las decisiones acertadas que reflejaran su pericia. Otro soldado explicaba:

> Yo, lo mismo que los demás, tenía mucha confianza en los cuadros de mando... porque tenían una visión muy clara. Por ejemplo, los mandos ordenaron a mi unidad que cambiara de posición justamente un día o medio antes de que la antigua fuera bombardeada por la aviación y la artillería. Esto hace que los hombres confíen en él (11).

Cuando las bajas hacían necesaria la rápida creación de nuevos jefes, su falta temporal de experiencia reducía la influencia del cuadro de mando sobre los combatientes (12). Un soldado, cuya unidad sufrió fuertes bajas en los cuadros de mando señala el sentimiento común entre los combatientes de que su nuevo jefe era básicamente incapaz de dirigir el grupo con eficacia:

> Debido a las fuertes bajas, la mayoría de los jefes de la compañía, de sección y de pelotón eran sustitutos nuevos... Los cuadros nuevos no eran tan buenos -

como los anteriores. No sabían gran cosa sobre estrategia y no tenían experiencia táctica. En los últimos meses, muchos combatientes no mostraban respeto y obediencia menos a los jefes de sección y pelotón porque muchos de ellos no merecían el nombramiento y no sabían ejercer sus funciones (13).

EL PODER CONFERIDO

En muchos casos, la fuente de autoridad más potente de jefe era la gran identificación de los soldados del ejército norvietnamita con con el mando. En ocasiones el mando casi alcanzaba la condición de jefe carismático por haber demostrado la cualidad Weperiana del acierto en las situaciones difíciles y por esperarse de él que siguiera haciéndolo en el futuro.

El poder conferido, derivado de la satisfacción conseguida por el soldado a través de su identifición personal con el jefe, se solapa con otras fuentes de autoridad. Por ejemplo, los poderes retributivo y la antoridad derivada de su ascendiente contribuyen al deseo de identificación con el jefe. La formación de estrechos lazos e identidades entre los soldados y los cuadros, en el ejército norvietnamita no se dejaba al azar. La política oficial era que tales relaciones se desarrollaran al máximo. A los jefes se les repetía:

> Debemos adiestrarnos para ser unos jefes sencillos, modestos, diligentes, frugales, honrados, desprovistos de egoismo, justos e imparciales; erradicar con resolución el individualismo; y cerciorarnos de que en la instrucción y en el combate y bajo circunstancias favorables o adversas, se mantenga constantemente una actitud correcta hacia el enemigo, hacia el Partido, hacia el pueblo, y hacia nuestros camaradas y compañeros de armas tanto en el combate, como en el trabajo y en otras actividades (14).

La observación de un prisionero es representativa de cómo el jefe se las componía para establecer lazos íntimos con sus hombres:

> En lo que se refiere a las relaciones entre los jefes y los combatientes, también puedo decir que entre ellos existían lazos íntimos. Tómse, por ejemplo, el caso de que algunos combatientes se pusieran enfermos:

normalmente el mando cuidaría de éllos. También había casos en que los cuadros de mando compartían sus raciones de comida y vestuario con los combatientes. - Puede afirmarse que nuestros jefes lo compartían todo. No se daba el caso de que nadie se guardara lo suyo para sí, o que lo escondiera de los demás. La amistad y unión que existía entre los cuadros de mando y los combatientes era tan estrecha como entre los mismos jefes (15).

El resultado de tales esfuerzos por parte del jefe ge generalmente producían actitudes similares a las expresadas por un soldado de primera clase al hablar de uno de sus jefes:

Era el más educado de la unidad. En cualquier circunstancia siempre conseguía que sus argumentos fueran razonables. De esta forma convencía a todo el que tuviera que tratar con él. Era honrado e imparcial (16).

El fragmento del interrogatorio a otro prisionero de guerra nos da una visión más amplia, de la identificación del combatiente con su cuadro de mando.

Pregunta: Describa a los mandos de su unidad. ¿Qué clase de personas eran?

Respuesta: Todos los mandos, los de sección y de la compañía, eran personas muy agradables. Estaban bien instruidos y bien educados. Oí decir que antes habían luchado contra los franceses.

Pregunta: ¿Que pensaba Vd. de ellos?

Respuesta: ... Todos respetábamos y obedecíamos a - nuestrsos jefes porque, como ya he dicho, eran buena gente. Nunca hicieron nada para herir los sentimientos de los hombres de la unidad. Siempre vivieron con nosotros, comieron con nosotros, y nos comprendían muy bien. Obedecíamos estrictamente cual - quier orden que nos dieran....

Pregunta: ¿Cree Vd. que el mando político sabía todo lo que ocurría en la unidad?

Respuesta: Vivía y comía con nosotros. A veces, cuando hablábamos, él venía y nos hablaba. - Creo que lo sabía todo (17).

En particular, el papel de comisario político de la unidad era importante para el mantenimiento de relaciones estrechas entre los cuadros de mando y los combatientes, en el combate especialmente durante las constantes penalidades y peligros. Otro extracto de un desertor del ejécito norvietnamita ilustra la importancia del papel del jefe político, la necesidad de identidad que satisfacía a los combatientes, y el efecto disgregador cuando no se satisfacían sus necesidades:

Pregunta: ¿Quién estaba a cargo de ... los problemas morales en su unidad?

Respuesta: Mi unidad tenía un excelente jefe político. Era muy diestro para convencer a la gente, especialmente a aquellos que se preocupaban por sus familiares. Solía ponerse en contacto con los soldados en privado para aconsejarles y confortarles. Todos le querían y seguían sus consejos. Desgraciadamente fué transferido a otros destino, dejando el sitio vacante durante dos meses. Si hubiera permanecido más tiempo en mi - unidad, yo habría sido incapaz de marcharme...

Pregunta: ¿Cumplía bien sus funciones el jefe político de su unidad?

Respuesta: El jefe político de mi unidad cumplía sus funciones perfectamente bien. Todos los - soldados le apreciaban y le abedecían. Era de una gran utilidad en la unidad para la solución de conflictos y para elevar la moral de los combatientes. Reforzaba la disciplina y evitaba la deserción. Solamente, cuando dejó la unidad, se produjeron muchas deserciones, la mía incluida. Creo que si hubiera estado ausente cinco o seis meses sin un buen relevo, la mayoría de la gente habría desertado... su comportamiento, sus actitudes y su rendimiento siempre eran - iguales. Nunca perdió la estima de ningún soldado 918).

CARACTERISTICAS DEL MANDO ESTADOUNIDENSE

Hasta el grado limitado en que el actual soldado estadounidense piensa en ello, probablemente contempla a sus mandos inmediatos como personas competentes, desde el punto de vista profesional, para conducir a sus unidades en el combate. Los jefes de las pequeñas unidades, especialmente los de menor graduación, están sometidos a los cursos de instrucción más perfectos que pueda tener ningún ejército. Cuando se gradúan de estos cursos, se sitúan entre los jefes de pequeña unidad más aptos del mundo. Un exigente código de ética profesional requiere que los mandos estadounidenses dirijan con el ejemplo y compartan por igual las penalidades y los peligros. A pesar de todo, los jefes de pequeña unidad encuentran difícil hacerse con el control de sus unidades y crear las unidades cohesionadas en el grado necesario para vencer en el combate. El motivo no es una deficiencia en su pericia, en su capacidad para mandar, o la falta de voluntad, sino que es el resultado de una serie de decisiones, tomadas principalmente durante las dos últimas décadas, que tienden a distanciar al jefe de la pequeña unidad (suboficiales y oficiales), de sus soldados. Estas decisiones han apartado al ejército estadounidense de las normas y pautas tradicionales y acreditadas, moviéndolo hacia atras concebidas para hacer un ajército voluntario más atractivo para el público y para los reclutas en potencia.

Otro aspecto muy importante de esta tendecia, es que parece haber notablemente menos jefes de pelotón, de sección, y sargentos primeros, del tipo de los que antes se tenían por "la espina dorsal del ejército". Estos suboficiales eran auténticos representantes de toda la sociedad americana, conocían su oficio mejor que nadie, querían a sus soldados, y esperaban permanecer con ellos indefinidamente. Amplios sectores del cuerpo de suboficiales se están apartando de este concepto tradicional y del modelo de carrera jefe de pelotón, sargento de sección, y tal vez de sargento primero. Tantos suboficiales evitan seguir la carrera tradicional que solo se están cubriendo algo más de la mitad de las vacantes de sargento primero con suboficiales del grado E-8. La respuesta del ejército ha sido ofrecer incentivos pecuniarios en vez de preguntarse porqué los suboficiales antiguos buscan otros modelos distintos de los tradicionales. En este aspecto se observa que las recientes convocatorias de sargentos mayores para el ascenso a E-9 incluyen tantos E-8 para la rama administrativa como para infantería. Algunos puntos de vista personales, como los de un jefe de batallón, apoyan esta tendencia. Gran cantidad de suboficiales de las armas buscan activamente -

puestos administrativos a través de servicios especiales, para lograr el cambio de especialidad (MOS), o aprovechándose de sus condiciones físicas, mientras que los puestos de sargento de pelotón y de sección de las unidades de primera línea quedan vacantes o se contemplan como destinos temporales hasta que se les presente una vacante de la rama administrativa.

La básica causa de esta tendencia es lo que muchos observadores identificarían como la influencia del intento de dar un tratamiento gestorial a las tomas de decisión que ha tenido lugar en los últimos 20 años. Los supuestos organizativos básicos sobre la forma de motivar a los soldados han afectado sensiblemente a la capacidad del jefe para influir en su conducta. Ese intento supone que el soldado es un hombre económico, motivado principalmente por beneficios personales. Para inducir a los soldados a realizar las misiones más duras, tales como servir en las armas combatientes, la motivación utilitarista parece ser la respuesta. Los elevados salarios necesarios para competir con los "laborales" han tenido el efecto de hacer que la milicia sea mucho más un empleo ocupacional. Para poder competir, el ejército ha tenido que adoptar muchos de los atractivos que ofrece el mercado laboral. Como ha señalado Charles Moskos, el principal criterio de éxitos del ejército voluntario, es la consecución de los objetivos de reclutamiento. La cohesión y el liderazgo, a pesar de ser esencialmente incomensurables, se considera que son comparativamente insignificantes.

Uno de los cambios más importantes del ejército voluntario ha sido los elevados sueldos que se pagan a los soldados de más baja graduación. Junto a las normas que esto llevan consigo (tales como la relajación de la política de concesión de permisos), los elevados sueldos han hecho posible una independencia mucho mayor paralos nuevos alistados. Actualmente, la mayoría de los soldados pasan la mayor parte del tiempo fuera de la unidad. El jefe de pelotón y el sargento de sección se han convertido en "capataces" que controlan a sus soldados aproximadamente ocho horas al día.

Combinados con una serie de decisiones judiciles que desplazaron sensiblemente las prioridades hacia la salvaguardia de los derechos del individuo y que se apartan de las prácticas tradicionales concebidas para desarrollar la disciplina y la cohesión del grupo, los efectos del cambio hacia el modelo ocupacional del ejército ha tenido unas profundas consecuencias sobre las posibilidades de los mandos americanos para crear unidades cohesionadas.

Las fuentes de autoridad que precisa el jefe de pequeñas unidades para influir sobre sus soldados se ha visto debilitada inconscientemente, hasta el punto en que no es posible - crear el grado de cohesión que se observa en otros ejércitos. Si el fin último ha sido crear un ejército que satisfaga a casi todos, el ejército norteamericano lo ha conseguido. Los soldados son felices con su sueldo, en un empleo que no es demasiado exigente y que requiere poco sacrificio; el público es feliz porque la mayoría no tiene que molestarse en servir, y los representantes electos de la nación son felices porque la mayoría de sus electores están satisfechos. Desgraciadamente, este estado de - cosas se ha originado mediante una serie de políticas que, a pesar de atraer el número suficiente de voluntarios, han hecho - que el elemento humano del ejército estadounidense sea menos importante que en otros ejércitos punteros actuales. Como consecuencia, los Estados Unidos ya no disponen de un ejército potente, profesional, equiparable a otros ejércitos en un elemento - esencial de la potencia de combate: La cohesión.

Los esfuerzos para corregir la situación se han dirigido a un nivel demasiado elevado de la organización. A pesar de que la permanencia en el mando a nivel batallón y brigada y de la conversión a un sistema tipo regimental ayudan a éllo, estos esfuerzos omiten dar prioridad a los niveles inferiores, que es en donde se desarrolla la cohesión. La cohesión se produce principalmente en los niveles de pelotón, sección y compañía; la - crean principalmente los sargentos y los oficiales subalternos ejerciendo el mando a través de unas relaciones prolongadas con sus soldados. Para crear un ejército cohesionado, se debe dar - prioridad a los mandos de las unidades tipo compañía e inferiores, que son las más cruciales.

En Vietnam, por ejemplo, el Vietcong reconocía la importancia de este concepto. Si el jefe de una sección o pelotón causaba baja y no se disponía de individuos plenamente cualificados en la unidad para sustituirlo, se destinaba a un oficial cualificado de nivel superior para mandarla permanentemente. Dentro del ejército estadounidense esta práctica no existe. Los sargentos son destinados de forma rutinaria. A pesar de que generalmente se nombra al mejor hombre disponible, se tiene poco en cuenta la capacidad global del individuo y casi nunca se hace "descender" a un suboficial superior dela Plana Mayor a mandar el pelotón o la sección vacante. Tal vez el fallo sea del sistema , apoyándose en el hecho de que los recientes esfuerzos del mando del ejército estadounidense, se han centrado en los niveles de batallón y brigada, donde se han realizado grandes esfuerzos para nombrar a jefes selectos para destinos prolonga

dos. Aunque estos esfuerzos puedan dar buen resultado, son erróneos. Como se ha señalado, los ejércitos cohesionados se crean principalmente a nivel de pelotón y sección; por lo tanto es ahí donde un ejército debe aplicar sus esfuerzos de mando.

Hay que reconocer la posibilidad de un importante cambio con el actual énfasis puesto en los mandos a nivel de batallón y brigada. El hecho de que la mayoría de los mandos del ejército, que trabajan en estos temas en el Pentágono, sean Tenientes Coroneles y Coroneles, que tienden a proyectar sus categorías en soluciones orgánicas, no debería subestimarse. De ahí el énfasis puesto en los destinos de mando de batallón y brigada. Si los mandos que determinan la política del ejército estadounidense en estas áreas fueran sargentos y oficiales de compañía, las soluciones propuestas muy probablemente estuvieran, a nivel de sección y compañía y fomentarían la cohesión en el ejército de los EE.UU.

Las fuentes de influencia requeridas por un jefe para crear una unidad cohesionada son poderosas y variadas. Desgraciadamente, el jefe de la pequeña unidad en el ejército estadounidense actual no tiene acceso pleno a estas fuentes necesarias para ejercer el mando.

EL PODER DEL PRESTIGIO

El dilatado adiestramiento recibido por los jefes de pequeña unidad estadounidenses les coloca entre los jefes militares más competentes del mundo. Mediante un sistema progresivo de escuelas y cursos de armas y especialidades, los tenientes y capitanes, así como los sargentos de pelotón y de sección, aprenden especialidades que les faculta para afrontar con éxito todas las situaciones previsibles en el combate. En las guerras pasadas, la capacidad de un jefe para cuidar de sus soldados, mediante la petición de apoyos aéreos defensivos y de fuego de artillería y para disponer el reabastecimiento y la evacuación sanitaria, fue, junto a su pericia táctica, una fuente importante de influencia personal dentro de su unidad. De habérsele considerado el más hábil de estas facultades, se influencia y capacidad para ejercer el mando se hubieran visto notablemente reforzadas. No obstante, la autoridad derivada de su ascendiente es la más poderosa en situaciones prolongadas de combate o de adiestramiento, en las que estas aptitudes son de la mayor importancia para el éxito y supervivencia de la unidad. En tiempos de paz, y en situaciones de adiestramiento de corta duración y en el ambiente civil en que los soldados americanos pasan la mayor parte de su

tiempo, la necesidad de la pericia militar es mínima, y por lo tanto la habilidad personal del jefe es menos útil para el desarrollo de la cohesión. Si el soldado americano, pasara un tiempo sensiblemente mayor dentro de los límites de su unidad, como lo hacen los soldados de otros ejércitos, este tipo de autoridad se convertiría en una fuente mucho mayor de influencia para el jefe.

EL PODER RETRIBUTIVO Y COERCITIVO

Para el jefe de la pequeña unidad americana, las facultades de premiar y castigar no son fuentes importantes de autoridad. Para que alcancen su máxima eficacia en una pequeña unidad, el premio y el castigo deben guardar relación con las normas dominantes del grupo dentro de la unidad, y el jefe debe poder usar estas normas para controlar la conducta del soldado. En el ejército estadounidense este no es el caso, excepto en las unidades de élite. Los lazos del soldado americano con su unidad son generalmente tan tenues, que las presiones del grupo dentro de la unidad desempeñan un papel secundario para influir en su conducta. Las principales afiliaciones sociales del soldado se encuentran fuera de la unidad, con grupos en los que el jefe tiene poca posibilidad de influir. La imposibilidad de premiar o castigar al soldado a través de su necesidad de aprecio y consideración es una pérdida importante de influencia del jefe.

Al jefe de pequeña unidad también se le ha quitado la facultad de emplear otros medios de premiar al soldado con actos simbólicos, como distribuir las pagas en los días de cobro. La incapacidad de los jefes de pelotón o de sección para controlar a sus soldados durante las 24 horas del día ha hecho que sea -- irrelevante, lo que tradicionalmente fue una de las mayores fuentes de influencia a aquellos niveles: "El pase". Además, la imposibilidad de mantener la disciplina por si mismo, por medio de servicios extraordinarios y otras restricciones, ha dejado al jefe de compañía sin otra importante fuente de influencia. Los ascensos se contemplan en gran medida como independientes del pelotón o de la sección a la que pertenece el soldado y como más dependientes de procesos centralizados del escalafón. Los soldados consideran como un derecho el permanecer en los escalafones, mientras reúnan las condiciones básicas, que están establecidas, en gran medida, con total independencia de los jefes de pelotón y sección. Aunque estos jefes tienen derecho de veto sobre el ascenso de los soldados,el ejercicio de esta prerrogativa de veto,se contempla frecuentemente más como una influencia negativa sobre la moral del soldado que como una fuente de influencia positiva para el jefe de la unidad.

Tal vez más importante sea que las prerrogativas del ejército para hacer cumplir los reglamentos, necesarios para la disciplina y la cohesión, se han visto sensiblemente debilitadas por el sistema judicial. En los 15 últimos años, el Tribunal de Apelación Militar, los Tribunales Federales de Apelación y el Tribunal Supremo, se han apartado de un principio previo que sostenía que, de acuerdo con la tradición democrática, los soldados renunciaban a algunos de sus derechos individuales mientras servían. Al jefe se le atribuía la responsabilidad primaria de hacer cumplir los reglamentos de acuerdo con un código que daba prioridad a la creación y mantenimiento de la disciplina militar. Bajo este sistema las prioridades estaban claras, las reglas eran explícitas y su cumplimiento era justo y rápido. Lo que ha salido de los más altos tribunales en los últimos 15 años ha sido una serie de precedentes nuevos que han dado prioridad a la aplicación de todas las medidas de salvaguarda y derechos legales a los soldados individuales. El individuo y sus derechos ahora tienen prioridad sobre el bien de la unidad. Como consecuencia, el mantenimiento de la disciplina y la cohesión se ha visto notablemente perjudicado (19). Ahora se aplica la ley de contratos civiles a las condiciones de servicio del soldado; el jefe de una unidad no puede dirigir personalmente el registro de su unidad bajo ningún pretexto y después formular cargos contra los soldados que hayan violado la ley, tal como por la posesión de droga o de armas. Respaldando el concepto de que el servicio militar se puede compartimentar en un día de ocho hooras y que el soldado es un civil durante el resto del día, el Tribunal Supremo ha decretado que el ejército no tiene jurisdicción para formar consejos de guerra a un soldado que se encuentre fuera de servicio o fuera del acuartelamiento (20). Se permite a los soldados querellarse contra los jefes que intentan mantener la disciplina (como una querella contra el programa de análisis de orina en el ejército para detectar el abuso de droga). Estas y otras normas de este estilo, dan nueva forma a muchas de las prácticas consideradas como necesarias para mantener la disciplina y desarrollar la cohesión.

LA AUTORIDAD LEGAL

La autoridad legítima del jefe de una pequeña unidad está relacionada directamente con la percepción de la posición del ejército en la sociedad americana. En otras palabras la autoridad legítima significa que el soldado crea que "debe" estar en el ejército y obedecer a sus mandos porque ha aprendido que es responsabilidad de un ciudadano, servir en defensa de la patria.

En los Estados Unidos este valor cultural aprendido no es uniforme. El fragmentado consenso de América sobre los deberes naturales del ciudadano con respecto a servir en defensa de su país ya ha sido descrito con anterioridad. Por las razones que se citan en el Capítulo 6, el poder legítimo basado en un fuerte sentimiento militar en la sociedad americana, es una fuente muy débil de influencia para el jefe de la pequeña unidad. Cada vez más, se ve forzado a desviarse hacia una clase diferente, y mucho menos potente, de autoridad legítima -la que existe en las relaciones entre patrón y empleado-. Este tipo de motivación está bien establecido en la sociedad americana. Es la motivación mercantil y supone que el soldado es un hombre económico y que por lo tanto se puede influir en él a través de medios utilitarios. A pesar de que la motivación mercantil es legítima, es débil. Asigna al soldado el papel de empleado con la posibilidad de "optar por salirse" si las cosas se le ponen demasiado difíciles. En un ejército en que la principal fuente de influencia del jefe es la motivación mercantil, la unión del soldado con su unidad y con su jefe no es muy fuerte.

EL PODER CONFERIDO

Con mucha diferencia, la influencia más potente de que dispone todo jefe es el poder conferido. La historia está repleta de batallas ganadas través de la resistencia y la capacidad de ejércitos cohesionados, constituidos principalmente sobre la base del poder conferido. Este tipo de poder depende de la identidad entre el jefe y el soldado, formada a través de una asociación íntima, frecuente y estructurada. Ambas partes esperan que la relación se mantenga durante un periodo prolongado. En tal relación, el jefe conoce el historial personal, los antecedentes, las aspiraciones, temores, capacidad y actitudes de sus soldados y emplea estos hechos para promover la identidad del soldado con él y con su unidad -una unidad que se convierte en la afiliación social primaria para todos los soldados destinados en la unidad y que está aglutinada hasta el punto en que las esperanzas del soldado y del jefe acerca del comportamiento personal del soldado son las mismas.

En gran medida, la organización interna y las prácticas y normas actuales en el ejército estadounidense niegan el poder conferido a los jefes de las pequeñas unidades. El efecto acumulativo del modelo ocupacional del ejército descrito con anterioridad, impiden la asociación frecuente, estructurada, personal, y relativamente permanente entre los jefes de las pequeñas unidades y los soldados, necesarias para que el poder conferido

se haga operativo y nazca la cohesión. Los elevados sueldos del personal sin graduación, el pase permanente y las políticas liberales de "Licenciamiento", la persistente turbulencia del personal, la asociación primaria con grupos "externos", basada frecuentemente en la raza, drogadicción, o sexo, el gran número de solteros que mantienen un alojamiento en los cuarteles pero que viven fuera de los mismos, la erosión jurídica de la autoridad de los mandos de la compañía, la percepción por parte de los soldados de su función como empleo más que como vocación, la configuración de las salas, comedores y otras instalaciones, y demás factores similares, se combinan para asegurar que la pequeña unidad siga siendo un grupo fragmentado, en gran medida incapaz de coaligarse alrededor de sus jefes y crear la cohesión en un grado semejante a la conseguida en otros ejércitos.

CARACTERISTICAS DEL MANDO SOVIETICO

A diferencia de la mayoría de los demás ejércitos , es el cuerpo de oficiales soviéticos y no el de suboficiales, la espina dorsal del ejército (21). Los oficiales soviéticos ejecutan muchas de las importantes funciones de adiestramiento i inspección realizadas tradicionalmente por los sargentos. Combinado con los problemas étnicos, el aburrimiento, lainclinación a la bebida, etc., descritos con anterioridad y el no disponer de un cuerpo eficaz de suboficiales plantea importantes problemas de mando al ejército soviético por dos razones. Primera, los esfuerzos del mando no están centrados a nivel de pequeña unidad, especialmente en los niveles de pelotón y sección. Puesto que con frecuencia no existen disponibles suficientes oficiales con experiencia y que el grado de experiencia y la calidad de los suboficiales en estos niveles generalmente son bajos, el ejército soviético no está bien representado en los niveles en que son necesarios los mejores jefes de la organización si se desea crear unidades cohesionadas (22). Segunda, aunque se considera que el cuerpo de oficiales es extraordinariamente competente y adicto a un exigente código de ética profesional, incluye dentro de sus características una actitud elitista que, en muchos aspectos, lo convierte en una clase extremadamente privilegiada, que enfatiza los beneficios materiales y las prerrogativas del rango y de la posición. Como consecuencia, el mando más competente del ejército soviético, el cuerpo de oficiales, se encuentra efectivamente separado del soldado. Los contacto duraderos, frecuentes, directos y voluntarios entre el jefe y el soldado, necesarios para crear unidades cohesionadas, normalmente están ausentes en la mayoría de las unidades del ejército soviético. Los soviéticos han

reconocido oficialmente la importancia de las relaciones directas jefe-soldado necesarias para desarrollar la cohesión y están intentando mejorar la situación (23). Recientemente han creado el empleo de subteniente (Warrant Officer) para puentear el abismo existente entre el oficial y el suboficial y se están tomando otras medidas para mejorar la calidad de los suboficiales.

Los soviéticos se toman a burla el que los Estados Unidos confíen excesivamente en la iniciativa (traducido al ruso como "talento innato"). Mantienen que el mayor obstáculo para la eficacia combativa es la tensión en el soldado individual, causada por la sorpresa, el miedo y la fatifa que surgen en el combate (24). En vez de confiar en la iniciativa, los soviéticos ponen un gran énfasis en los planes cuidadosamente elaborados y detallados, caracterizados por la sorpresa y la maniobra, a menudo sin contar con la masa de fuerzas necesarias para conseguir la sorpresa. Para que el soldado soviético pueda soprotar los efectos de la tensión, el ejército recalca (1) la cohesión de la unidad bajo el mando de jefes fiables, (2) el adiestramiento en condiciones de combate, o realizando prácticas que le angustien (creen que es posible un cierto condicionamiento para la tensión y esperan que los soldados predispuestos estarán en mejores condiciones de resistir el miedo y las penalidades del combate); y (3) la instrucción en orden cerrado y el adiestramiento en el manejo de las armas. Los soviéticos creen que lo primero en desaparecer a causa de la tensión será "el pensamiento claro y racional". Lo último en desaparecer de la mente del soldado será "la instrucción bien aprendida". Por lo tanto, la instrucción y la repetición vencerán finalmente sobre el intelecto, el talento y la iniciativa (25). En esencia, los soviéticos creen que las unidades bien instruidas, constituidas en Kollectives cohesionados, bajo el control de jefes fiables, siguiendo planes detallados, demostrarán ser superiores en las guerras futuras. Creen que su doctrina está basada en años de sabiduría y conocimientos acumulados, conseguidos tras sobrevivir a la intensidad bélica de la Segunda Guerra Mundial experimentada por pocos ejércitos.

Los soviéticos creen, además, que tienen un ejército capaz por los amplios poderosos efectos de la socialización rusa, que da una enorme legitimidad al ejército y crea la esperanza de que todos los ciudadanos soviéticos estén interesados por sus responsabilidades para con el ejército y el Estado. El soldado soviético espera la intensa inspección, el adoctrinamiento, la regimentación y la fatiga a la que se verá expuesto. El aburrimiento la inclinación a la bebida, y la insubordinación ocasional resultantes, no se contemplan como actos subversivos, sino como elementos normales del medio ambiente, ya que el soldado soviético intenta afrontar un alistamiento de dos a tres años que

hechos difíciles y tenso intencionadamente por los oficiales, como parte de su filosofía de adiestramiento. A los efectos legitimantes de la socialización se les unen una serie de ordenanzas militares extremadamente exigentes y amplias que prescriben las acciones y conductas correctas para casi todas las circunstancias previsibles. La autoridad del oficial soviético para hacer cumplir los reglamentos y órdenes es total. En determinadas circunstancias, incluso tiene autoridad para ejecuciones en el acto. Como es de esperar, la voluntad de apartarse de los procedimientos prescritos para ejercer la iniciativa individual, es escasa. Existe una fuerte predisposición institucional hacia la autojustificación del fracaso. Si se han seguido los procedimientos prescritos y se produce el fracaso, no se puede responsabilizar a los individuos. Los soviéticos reconocen la necesidad de ciertas iniciativas por parte de los mandos (26) y sin embargo parecen incapaces de alimentarlas suficientemente a causa de las continuas exigencias de una disciplina firme y de un cuidadoso cumplimiento de los planes y procedimientos establecidos. En resumen, las bases de influencia de los jefes del ejército soviético sobre sus soldados son muy complejos.

EL PODER RETRIBUTIVO Y COERCITIVO

Dentro del ejército soviético, tienen amplia difusión los reglamentos detallados, que relacionan todas las conductas indeseables y los castigos correspondientes (27). Los tribunales militares imponen sentencias, en consejos de guerra, que con frecuencia se cumplen en batallones disciplinarios. Para las faltas leves cometidas en las unidades, los jefes de los distintos niveles tienen autoridad para tomar toda una serie de medidas. El jefe de un carro de combate, por ejemplo, puede castigar al conductor aunque ambos tengan la misma graduación (28). Los jefes de pequeña unidad también pueden repartir premios. Los premios típicos son:

> una declaración verbal de gratitud o en forma de orden escrita, el levantamiento de un arresto impuesto con anterioridad, la concesión de certificados, regalos valiosos o en metálico, y la concesión de una condecoración a un soldado distinguido. Los castigos disciplinarios incluyen la amonestación, la represión, la represión estricta, el arresto de diez días a cumplir en el cuerpo de guardia, la retirada de la condecoración de soldado distinguido, la pérdida de destino, el pase a la reserva hasta la terminación del período de servicio, y la degradación (29).

A pesar de que existe un sistema formal de castigo, parece ser que los mandos son reacios a hacer un uso amplio de los mismos. Debido a la intensa competencia entre unidades, muchos mandos intentan mantener las estadísticas de castigos en un nivel bajo, lo que indica la inexistencia de problemas disciplinarios importantes (30). Como sustitutivo, con frecuencia los mandos someten al grupo a castigos informales, tales como la instrucción rigurosa para crear presiones dentro del grupo para castigar y corregir las faltas individuales (31).

Incluso los premios, tales como el tan preciado permiso para ausentarse de la unidad, no siempre benefician al jefe de la unidad. Suvorov señala:

> Los domingos se permite al jefe de una unidad mandar a la ciudad durante las horas diurnas al 10 por ciento de sus suboficiales y soldados. Esto parece ser una forma de estímulo para los que lo merecen. Sin embargo, aunque pueda regalar ocho horas a un soldado por este sistema, no tiene la seguridad de que sus jefes de batallón o regimiento no se lo denieguen anulando todo permiso. Además, a los mismos jefes de sección y compañía no les entusiasma demasiado dejar que los soldados salgan del campamento. Si en la ciudad una patrulla detiene a un soldado para identificarle y le encuentra el menor detalle incorrecto se hace responsable al mando que le permitió abandonar el acuartelamiento. Por lo tanto, el mando prefiere que los soldados salgan todos los días pero en grupo, bajo la vigilancia del comisario político. Esta es la única forma en que se permite ir por la ciudad a los soldados soviéticos de Europa Oriental y que también se emplea con mucha frecuencia en la Unión Soviética. Puesto que al soldado soviético no le gusta formar parte de un grupo escoltado, le tiene sin cuidado el salir o no del campamento (32).

De forma significativa, el jefe de pequeña unidad, pelotón, sección y niveles superiores, tiene autoridad para premiar y castigar basándose en la autoridad funcional de su posición. No tiene que solicitar acciones diferidas de las autoridades superiores. El impacto de su decisión de premiar o castigar, especialmente de forma informal, es inmediato y reconocido como una prerrogativa de su cargo.

El ejército soviético reconoce la facultad del "Kollective" para premiar y castigar en la búsqueda de los fines del ejército. Los textos militares soviéticos sobre psicología mili-

tar, dan instrucciones a los jefes, acerca del control de la expresión de la opinión dentro del grupo para asegurar que las presiones de los compañeros se centren en el soldado desviado, aislándolo del grupo y después recuperándolo, en las condiciones que marque el jefe (33). Reconoce también la poderosa influencia de que dispone el jefe de unidad con la facultad de otorgar premios e imponer castigos a través de las presiones del grupo, y está tomando medidas para reforzar este método de control. Sin embarto, los resultados parecen inciertos. Su éxito se ha visto limitado porque los suboficiales modernos no están bien impuestos en sus unidades, como jefes capaces de compatibilizar las necesidades del grupo y las de la organización. Parece ser que los suboficiales del ejército soviético de las unidades de nivel inferior son demasiado inexpertos y generalmente se identifican con los soldados a costa de los fines del ejército. Una publicación oficial del ejército soviético discute la situación:

> En contraste con los oficiales, los sargentos no son sensiblemente más viejos que sus subordinados, y de - ahí que no les aventajen mucho en experiencia, factor importante para influir moral y psicológicamente sobre el personal. Además, para comprender totalmente los - motivos, los sargentos solamente pueden aventajar ligeramente a sus subordinados en experiencia en el servicio ... y no siempre saben encontrar la forma adecuada de tratar a sus hombres o de emplear racionalmente sus derechos disciplinarios... También son más susceptibles que los oficiales a la influencia de la opinión de los soldados. Todo ello hace que sea difícil, para los sargentos, imponer la autoridad como base moral y psicológica para unas relaciones correctas con los soldados (34).

EL PODER DEL PRESTIGIO

El ejército soviético reconoce que este tipo de autoridad práctica es una fuente importante de influencia para los jefes. Altas autoridades soviéticas recalcan que el jefe debe "esforzarse para ser respetado no solamente como teniente o capitán sino como un experto en su oficio... tiene que conseguir la autoridad, y conseguirla principalmente a base de conocimientos y experiencias" (35). Para estar bien preparado, los subtenientes y oficiales se pasan de cuatro a cinco años en una o varias de las 140 escuelas militares especializadas. Los soldados bajo su mando están bien dirigidos y parecen confiar en la capacidad de estos jefes (36).

Dos importantes factores parecen oponerse a la capacidad de los mandos inferiores para influir en sus soldados. Uno es el debilitamiento progresivo de la situación profesional de los mandos inferiores por los menos cualificados oficiales políticos. Es obvio para el soldado soviético, como señala Scott y Scott, - que el Partido conoce "una mayor importancia a las calificaciones políticas de los soldados que a los militares" (37). Puesto que los oficiales políticos del ejército soviético entran en la milicia a través de academias especiales y tienen unos conocimientos militares relativamente menores que los oficiales regulares, tienden a aislarse dentro del cuerpo de oficiales. A diferencia del oficial político norvietnamita, que ante todo es un jefe militar, al oficial político soviético no se le considera un militar experto, y su autoridad sobre los militares expertos se resiente. Segundo, a pesar de que los mandos soviéticos están bien cualificados para sus misiones, su campo de acción es estrecho; de ahí que puedan salirse fácilmente del mismo simplemente al ser colocados en una situación que varie sus funciones aunque sólo sea ligeramente. Mientras las operaciones se desarrollen siguiendo el - plan establecido, la pericia del jefe soviético tenderá a ser una fuente de autoridad para influir en sus soldados. Pero la falta de iniciativa, evidente en todos los niveles de mando por debajo del Estado Mayor Central, es un claro riesgo. Debido a la posibilidad del fracaso y a la necesidad de evaluar la culpa, dentro del ejército soviético se obstaculiza la iniciativa y , la frecuencia incluso se castiga. En una situación difícil en que los planes preestablecidos se hubieran anulado y no fuera posible la comunicación con los mandos superiores, la mayoría de los cuadros soviéticos "estarían perdidos" (38) La obvia falta de pericia en el mando o de voluntad para improvisar en tales situaciones presentaría importantes problemas a los mandos soviéticos que intentarán influir en los soldados.

LA AUTORIDAD LEGAL

Todo el proceso de socialización dentro de la sociedad soviética parece reforzar la autoridad legítima de los mandos del ejército. Los ciudadanos soviéticos tienen una fuerte necesidad de ser dirigidos y controlados por una autoridad reconocida, como resultado de los valores culturales aprendidos. Dentro del ejército, esta necesidad de dirección se traduce en un fuerte - sentimiento de obediencia a las órdenes, simplemente porque son dadas por autoridades formales. A partir del principio igualatorio que desechó todos los distintivos de rango después de la Revolución de 1917, el ejército soviético ha instituido gradualmen

te un sistema de categorías, prerrogativas, y privilegios que requiere la sumisión a una serie de reglamentos y procedimientos - bien desarrollados; estos requieren el consenso de los soldados sobre la base única de la autoridad formal (39).

La autoridad legítima parece ser la principal fuente de influencia del mando soviético, aunque el mando supremo reconozca que el poder conferido probablemente sea la forma más poderosa de influencia del jefe y quiera aumentar al máximo esta fuente de autoridad y poder.

EL PODER CONFERIDO

La solidaridad del "kollective" bajo la influencia positiva de los mandos soviéticos es la meta que se desea alcanzar en todas las unidades del ejército soviético. A pesar de los importantes problemas que impiden el cumplimiento a corto plazo de este objetivo, el ejército ha instituido normas que promueven tales prácticas de mando y está trabajando activamente para la consecución de este fin.

Las normas oficiales soviéticas para los oficiales en campaña reconocen el poder del "kollective" mientras esté bajo el control positivo de sus mandos y recalca la necesidad de desarrollar la confianza y la lealtad mútuas entre jefes y soldados, necesarias para sustentar el poder conferido. Solamente cuando el soldado crea que su jefe inmediato piensa en el bienestar del soldado y demuestra su capacidad de dirigir airosamente el "kollective" frente a las difíciles fatigas y el peligro, es cuando se identificará firmemente con el jefe y le permitirá ejercer influencia sobre su propia conducta.

Los soviéticos se dan cuenta de que la clave del poder conferido es el control del grupo por el jefe y la creación de - normas de grupo congruentes con los objetivos del ejército. Goldhamer señala:

> Los escritos soviéticos sobre moral, solidaridad, y disciplina recalcan cada vez más la importancia de los conocimientos de psicología y sociología para comprender y motivar a los soldados. Los oficiales de - compañía, especialmente los oficiales políticos, estudian el carácter, la conducta y actitudes de los hombres (40).

Los textos oficiales soviéticos sobre "El control de las actitudes colectivas" también recalcan este aspecto:

> Las distintas reuniones del personal son el principal medio para que un colectivo exprese su opinión y al mismo tiempo un método para conformarla... La opinión que resulta de una reunión de personal, como norma, tiene un efecto muy poderoso sobre los hombres. Al tratar de usar la opinión del grupo para solucionar asuntos fundamentales, esta se debe emplear cuidadosa y hábilmente... (41).

Los soviéticos son conscientes del poder que puede conseguir un jefe cuando el grupo se identifica con él y, como se señaló antes, también son conscientes de las técnicas de control necesarias para conseguir este poder. Pero todavía no han emprendido las importantes reformas necesarias para modificar la estricta disciplina y el severo régimen diario que constituyen el sistema de control primario en uso actualmente en el ejército soviético (42). También serán necesarios otros cambios importantes. El cuerpo de oficiales soviéticos recalca las tradiciones, heredadas del Ejército Imperial Zarista, que le separan efectivamente del íntimo contacto con los soldados. Aunque tácticamente es solvente y con una gran pericia, el oficial soviético no se muestra dispuesto a promover las relaciones profesionales íntimas con los soldados que otros ejércitos han conseguido con vistas a la creación de una fuente poderosísima de influencia en favor de los jefes de pequeña unidad. Los suboficiales del ejército soviético, tal como se les instruye y destina, actualmente tampoco son capaces de formar unidades militares cohesionadas. Como se ha señalado antes, a la mayoría se les destina por solo dos años, generalmente tienen la misma edad y experiencia que los soldados a los que tienen que mandar, y normalmente se consideran a sí mismos como un soldado más con la poca diferencia de su posición. Puesto que comen, duermen, y trabajan con su unidad, se identifican principalmente más con sus soldados que con los objetivos del ejército (43). Shelyag, Glotochkin, y Platonov, describen las limitaciones y las cualidades básicas delos subofiviales soviéticos.

> Las unidades de instrucción no disponen de personal permanente: cada seis meses todas las unidades reciben diez mil reclutas para instruir. Tras cinco meses de instrucción dura y brutal, estos reclutas se convierten en sargentos y son destinados a divisiones de combate para sustituir a los desmovilizados. A tontinuación, la división deinstrucción recibe otros diez mil y de nuevo se inicia el ciclo. De esta forma, cada división de instrucción, forma veinte mil sargentos al año. Cada recluta pasa la mitad de su primer año en la división de instrucción, es ascendido y a continua

ción pasa los dieciocho meses restantes de su servicio en una división de combate (44).

El tipo de instrucción y el modelo de mando establecidos para los aspirantes a suboficiales dentro de las unidades de instrucción, ayudan a explicar el por qué los sargentos soviéticos no son la espina dorsal del ejército. Sovorov señala:

> En una unidad de instrucción, el sargento simplemente domina a sus educandos, ignorando totalmente cualquier opinión que puedan tener. Además, en la unidad, a cada jefe de sección, que supervisa a treinta o cuarenta aspirantes, se le permite conservar a su servicio a uno o dos de los más fuertes. El sargento de una división de instrucción también sabe que en una división de combate no tendrá la misma autoridad. Por lo tanto, cuando todavía es un aspirante, mantiene ruidosas peleas con sus compañeros con la esperanza de que el jefe de su sección se dé cuenta y decida quedarse con él para formar parte de su plana mayor cuando finalice el curso. Si consigue un puesto en la unidad de instrucción no tendrá que prolongar su agresividad o de lo contrario se verá destinado a una unidad de combate, siendo sustituido por un joven autoritario que esté dispuesto a pasarse todas sus noches y sus días haciendo cumplir el orden y la disciplina. (No obstante, si aquello sucediera, pronto se daría cuenta de que era improbable que desde una unidad de combate se la mandará a otra parte y que por lo tanto pedía permitirse ablandarse un poco y aflojar las riendas).
>
> La disciplina en una unidad de instrucción es increiblemente estricta. Si no se ha experimentado, nunca podrá imaginarse cómo es. Por ejemplo, se puede estar en una sección de no fumadores mandada por un sargento que fuma. Todos los componentes de la sección deben llevar cigarrillos y cerillas en los bolsillos. Si el sargento, aparentemente sin darse cuenta de lo que está haciendo, se lleva dos dedos a la boca, la sección deberá suponer que necesita un cigarrillo. Todos a una, diez aspirantes saltarán al frente, sacando los paquetes de cigarrillos de sus bolsillos. El sargento duda, pensando en cuál de los diez prefiere, en aquel momento y finalmente elige uno de los cigarrillos que se le ofrecen. Con este gesto, premia a un aspirante por su íntima actuación.

> Los suboficiales más viejos y más antiguos tienden a seguir el ejemplo del oficial y a aislarse del soldado, excepto para los contactos formales basados en una disciplina extremadamente estricta (45).

Los inflexibles requisitos del régimen de instrucción diaria en todas las unidades de combate del ejército soviético - alcanzan a todos -oficiales, suboficiales y tropa por un igual- con sus exigencias y desafíos. Junto a los otros factores divisorios descritos con austeridad (tales como los problemas étnicos, la apatía, y la bebida), las duras exigencias diarias no permiten al jefe el tiempo o la iniciativa necesaria para desviarse - del sistema actual hacia un enfoque del mando más positivo (46).

CARACTERISTICAS DEL MANDO ISRAELI

Los israelís siempre han afirmado que sus problemas de seguridad son diferentes a los de cualquier otro país. Se diferencian en que han tenido que luchar como nación para la supervivencia física, desde 1948. En el curso de cuatro grandes guerras y conflictos menores sucesivos a partir de entonces, la estrategia de Israel de hacer guerras breves pero intensas, para derrotar a sus enemigos, ha producido jefes militares de la mayor calidad. No solamente han sido ejemplares los mandos superiores sino también y muy especialmente los de menor graduación, a nivel de pelotón y de secció. Durante la Campaña del Sinaí y la - Guerra de los Seis Días, cerca del 50 por ciento de todas las bajas israelís fueron oficiales (47). El carácter del mando israelí refleja se creencia de que las Fuerzas de Defensa Israelís - son "tan buenas como sus oficiales":

> Todo oficial estaba en el lugar más activo de la batalla. Los jefes de sección y generales de brigada... conocían bien sus misiones, tenían un empuje y una determinación ilimitados, eran astutos, de pensamiento rápido, e imbuidos de espíritu agresivo. Ante todo, - tenían mentalidad ofensiva, y mantenían un insaciable afán de victoria.... (48).

A pesar de que la pericia estratégica de los más altos mandos militares israelís ha conducido a impresionantes victorias, en las FDI casi todos reconocen que el elemento clave de estas victorias ha sido el soldado israelí y sus mandos inmediatos en los niveles de equipo, pelotón y sección. Hasta un grado extremadamente elevado, existe una congruencia casi completa,

en estas unidades, entre las metas y conducta de los soldados individuales y los objetivos de la organización. Debido a que los procedimientos de reclutamiento de oficiales y suboficiales aseguran que para los puestos de mando sean elegidos los más cualificados, los mandos del ejército generalmente consiguen sin dificultades dominar los grupos primarios. Como consecuencia, las FDI pueden lograr en alto grado de cohesión que permite a los jefes de los niveles inferiores la iniciativa de buscar en el combate las oportunidades que muy pocos ejércitos son capaces de lograr:

> Puesto que el estilo aceptado del mando en el combate está basado en el ejemplo personal, en la solución de problemas y el contacto de los "mandos", el oficial, al saber que podrá "arrastrar" a sus hombres tras de sí, al ser él el primero en avanzar, puede optar por soluciones osadas que de otra forma tendría que rechazar. Cuando el "mando" consiste en ordenar avanzar a los hombres reacios, las tácticas de asalto pueden descartarse.. (49).

La extraordinaria actividad en combate del soldado israelí se basa en el control casi absoluto del grupo sobre su conducta. Los soldados decían que lo que más les preocupaba en el combate era lo que los demás podrían pensar de éllos. En la pequeña unidad la preeminencia del jefe está asegurada porque da el ejemplo en todo aquello que tiene más valor para el grupo. Generalmente no sobrepasado en pericia militar, el jefe israelí es adicto a un código espartano, casi puritano, de conducta profesional que rehuye los beneficios monetarios y la posición especial, pero que ofrece como premio principal el reconocimiento dento del grupo de su talla (50).

En el ejército israelí, el sistema regular de empleo de "psicólogos militares" para llevar a cabo encuestas sobre moral, ha puesto de manifiesto que hay varios factores importantes que afectan a la moral de las tropas israelís. Estos factores se han visto confirmados recientemente en las acciones de las FDI en el Líbano, donde las encuestas a la tropa mostraron una correlación estadística muy importante entre (1) la cohesión de la unidad y los elevados niveles de moral percibidos en la compañía, (2) la confianza en los mandos a niveles de compañía e inferiores, y (3) la confianza del soldado individual en sí mismo como soldado (51).

EL PODER RETRIBUTIVO Y COERCITIVO

Una parte pequeña de la influencia del mando israelí sobre sus tropas se basa en la percepción de su capacidad para premiar o castigar de una forma concreta. Los israelís han rechazado la motivación del soldado a través de un sueldo más elevado o de otros incentivos por considerarlo básicamente inperfecto. De igual forma, en las técnicas de mando israelís los castigos físicos o los arrestos desempeñan un papel secundario. Este escaso uso del castigo físico se aplica al limitado número de soldados con antecedentes criminales o desviacionistas reclutados cada año, en un intento de reformarlos para la sociedad israelí.

Dentro de las FDI, los premios y los castigos están generalmente relacionados con las afinidades del soldado individual para con el grupo primario o la unidad. La facultad del jefe para controlar las saciones del grupo y por lo tanto el comportamiento del soldado, es una enorme fuente de poder personal.

El papel decisivo de los lazos sociales y de la camaradería y la oportunidad que ofrecen al jefe para demostrar el reconocimiento y la estima del soldado a los ojos del grupo, tal vez sea la fuente más potente de recompensas en manos del jefe israelí (52). La forma más corriente de demostrar el reconocimiento es la aprobación verbal e informal. Le siguen los escritos informales de felicitación y aprecio, mediante los cuales el jefe de la unidad amplía su reconocimiento . Tales escritos son la forma más frecuente de reconocimiento y recompensa; y puesto que no se reparten a la ligera, son aceptados por el grupo por considerarse merecedor de tal honor por un trabajo bien hecho.

Dentro del ejército israelí, los premios formales y las condecoraciones llevan consigo un importante prestigio por lo poco que se prodigan; por lo tanto, a los que las consiguen se les reconocen sus merecimientos. Existen tres condecoraciones israelís básicas: una por buena conducta, una por valor, y otra por heroismo. Desde 1948 hasta la guerra de 1973, se concedieron aproximadamente 1.000 medallas por buena conducta, 100 (Etour - Haoz) por valor, y menos de 20 (Etour Hgevora) por heroísmo (53). Esto resulta extraordinario si se compara con las medias de la mayoría de los demás ejércitos, sobre todo si se tiene en cuenta que durante este periodo las FDI tomaron parte entre cuatro grandes guerras y en numerosos conflictos menores. El premio anual del Presidente de Israel consistente en un certificado de honor dado a 100 reclutas y soldados profesionales es también muy apreciado por el soldado israelí, como signo especial de reconocimiento y estima.

Poco utilizado, pero al alcance del oficial israelí, es un sistema de justicia militar que autoriza los consejos de guerra y la aplicación administrativa de la ley. Los castigos autorizados comprenden el arresto dentro de la unidad, la pérdida de sueldo, la reprensión, la pérdida de empleo, la prisión perpetua, y la pena de muerte . Las dos últimas penas no se han aplicado nunca contra un miembro de las FDI (54). Cuando se aplica para castigar, el sistema de justicia militar se emplea principalmente contra los reclutas con antecedentes criminales que intentan continuar su vida delictiva dentro de las FDI. También se ha empleado algunas veces contra aquellos escasos soldados que actuan contra las normas del grupo y se dedican a las drogas (principalmente hashish).

LA AUTORIDAD LEGAL

La fuente más pobre de autoridad del jefe israelí para influir en sus soldados es probablemente el poder legítimo. Como única fuente de poder impersonal y que depende principalmente de las divisas del empleo y de la posición, tiene menos influencia sobre la conducta de los soldados siraelís que las demás fuentes de autoridad. La carencia de figuras autoritarias significativas en la cultura israelí y el modo de ser cuestionable del soldado hacen que el ejercicio del mando, basándose simplemente en el rango o la posición sea dudoso. Por este motivo, en el ejército israelí las divisas sólo se llevan ocasionalmente y sirven principalmente para identificar más al jefe que hay que seguir que al jefe a quien hay que obedecer.

> Se puede decir que el concepto de disciplina en el ejército israelí, está limitado a la necesidad de una obedicencia incuestionable en la ejecución de las órdenes, a la vez que es tolerante con los símbolos de sumisión. Estos podrían ser ingredientes necesarios (en algunos ejércitos), pero solamente son vitales cuando existe una gran discrepancia entre las categorías en cuanto a motivación, exposición, y valentía (55).

El hecho de que las FDI hayn aiso el principal instrumento para asegurar la supervivencia del Estado de Israel, a partir de 1948, ha dado a las Fuerzas de Defensa Israelís una enorme legitimidad a los ojos de todos los isrealís, incluyendo sus propios soldados. En este sentido, se da una gran legitimidad a los mandos de las FDI, legitimidad que no se basa solamente en

la categoria militar. Rolbant señala la ineficacia del intento de incrementar "el respeto formal a los superiores":

> Dio orden de que los soldados dijeran "Si, Comandante". Los soldados lo hicieron. No sucedió nada, excepto que los soldados ahora decían "Si, Comandante", como se les había ordenado. El cambio carecía de todo valor educativo y se desechó... obviamente los símbolos externos no se pueden imponer automáticamente, puesto que pertenecen al ambiente en que se desarrollaron; y la sociedad israelí está todavía poseida de pocos dones no utilitarios tales como adornar a una sociedad más estable que ni está fuertemente perseguida ni tiene prisa por afirmarse a sí misma... (56).

EL PODER DEL PRESTIGIO

Los oficiales y los suboficiales israelís son el producto de un proceso de selección y adiestramiento único, que les convierte en los jefes más cualificados de Oriente Medio para actuar en el terreno y en el tipo más probable de batalla que se pueden enfrentar las FDI, en cualquier guerra futura. Debido a que la zona de operaciones prevista es tan limitada y a que la experiencia conseguida en cuatro importantes conflictos desarrollados a partir de 1948, es tan considerable, los israelís se permiten el lujo de enfocar sus preparativos para la defensa, sobre una gama relativamente estrecha de problemas. Las vías de comunicación internas, el adiestramiento sobre futuros campos de batalla y el tipo de guerra en el desierto, con armas combinadas, perfeccionado por las FDI, proporcionan a los israelís un escenario bien definido y han permitido a las FDI formar mandos para este escenario, sin parangón en ningún otro ejército.

Los soldados israelís esperan que sus jefes sean lo más expertos y capaces posible. Casi todos los varones isrealís son reclutados. Procedentes de todos los estamentos de la sociedad israelí, se selecciona a los reclutas con mejores dotes para el mando para asistir a las escuelas de oficiales y suboficiales. No existe ninguna academia militar central. Todos los oficiales en potencia, asisten a un curso básico y después son enviados a escuelas especializadas (por ejemplo, de infantería o de carros).

Sin embargo, dos características parecen ser comunes en toda la instrucción. Primera, se tiene el cuidado de que to-

dos los reclutas, aspirantes a oficial y soldados ordinarios, se adiestren en todas las zonas del país para familiarizarles con su geografía. Segunda, a los jefes de las Fuerzas de Defensa Israelís (FDI), lo mismo oficiales que suboficiales, se les enseña repetidamente "que el contagio del valor es una fuente de unión en el combate y que esta unión asegura el éxito en campaña" (57).

Existen pocas dudas, en la mente del soldado israelí, de que sus jefes son los más expertos del Oriente Medio; esto lo han demostrado repetidamente en los pasados 30 o más años. Este concepto de pericia y la confianza que infunde al conjunto de la unidad a afrontar el combate, proporcionando al jefe de la pequeña unidad del ejército israelí, una fuente tremenda de influencia.

EL PODER CONFERIDO

Sin duda alguna, la intensa identificación de la mayoría de los soldados israelís con sus jefes y, a través de ellos, con el estado de Israel y su causa de supervivencia, es la fuente más potente de influencia del jefe dentro del ejército. El estrecho control del grupo sobre el soldado le da al jefe su influencia. Las entrevistas con veteranos de guerra israelís ilustran el poder del grupo, indicando que su conducta estaba dominada por:

> la necesidad de cumplir sus obligaciones para con sus compañeros soldados, el "motivo afiliativo" como se le ha llamado... (y) el miedo a la deshonra, al posible ostracismo o al rechazo que podrían experimentar.. todo el mundo sabía donde estaba uno....lo que hacía y lo que dejaba de hacer (58).

Subyacente al fuerte control del grupo sobre la conducta del soldado individual, está el sentimiento casi universal de la hermandad, que existe por igual entre los oficiales y entre los soldados. Un discurso no oficial pero ampliamente conocido y repetido, "El compañerismo de los combatientes", de Yitzhak Sadeh ilustra lo que los israelís llaman su tradición de camaradería "incondicional" dentro de las FDI. Aunque pueda chocar como "algo ingenuo" o una "trivialidad", parece representar las creencias y actitudes de los soldados israelís (59).

> El compañerismo de los hombres luchando por una causa común es, seguramente, la perfección de la camaradería. Sin ella nada se puede conseguir... ¿Quién es tu

> camarada?. Es el hombre que se mantiene a tu lado dispuesto a escudar tu cuerpo con el suyo... La camaradería se tiene que alimentar. Se tiene que aprender. - Igual que aprendes a sentir que todos y cada uno de los días del año es el día crucial, debes aprender a conocer que el hombre que está a tu lado es tu hermano en el sentido más profundo -tu camarada por su dedicación-... y por su actuación (60).

El mando de tales soldados recae en "el hombre que más sabe... que es capaz de motivar a sus hombres para que hagan el esfuerzo supremo en el combate. Sus hombres creen en él, confían en él, y esperan de él que les de las órdenes adecuadas" (61).

En el ejército israelí el poder del grupo es tan fuerte que se han conseguido importantes victorias empleando la atracción del grupo para tratar a los soldados que sufrían graves traumas psicológicos o el shock de combate. El proceso normal israelí ha sido evacuar más bajas por "tensión de combate" que por otras causas. Pocas de esas bajas, por no decir ninguna, volvieron a sus unidades, y sus efectos traumáticos frecuentemente duraron años. Sin embargo, a partir de 1970, el ejército israelí, debido al importante número de tales bajas, asignó a las unidades "psicólogos de combate" e inició un programa para tratar en el frente a estas bajas; "en la mayoría de los casos, podían oir e incluso ver la batalla". Para servir de "primera cura psiquiátrica que se administraba en el contexto del régimen diario del paciente dentro de su unidad, se empleó la autoridad y la atracción del grupo. Los resultados de este nuevo tratamiento han sido muy satisfactorios. Un 80 por ciento aproximado de tales bajas, previamente perdidas para la unidad, se han reintegrado a la misma como soldados en perfectas condiciones (62).

La importancia de tales unidades cohesionadas y la enorme influencia que los mandos israelís tienen dentro de sus unidades con cierta frecuencia, no son percibidos por los profanos. Una ilustración de la importancia de la cohesión es el papel que ha desempañado en las victorias israelís sobre los ejércitos árabes, que de forma tan notoria carecían de cohesión y de los mandos necesarios para crearla (63).

TABLA 10

Características del mando

Elemento	Ejército Norvietnamita	Estadounidense	Soviético	Israelí
Prioridades de mando centradas en las pequeñas unidades, sección y compañía	XX	-	-	XX
El código estricto de ética profesional exige que los mandos compartan las fatigas y el peligro....	XX	XX	X	XX
Los mandos utilizan los efectos de la educación cívica o del adoctrinamiento para maximizar el mando.....	XX	-	X	X
Los jefes de las pequeñas unidades disponen de autoridad para controlar todos los acontecimientos o actuaciones de la unidad.	XX	-	X	X
Influencia del jefe a través de la facultad de premiar y castigar.....	XX	-	X	X
Influencia del jefe a través de la pericia y como fuente de información...	XX	X	X	X
Influencia del jefe a través de la autoridad legal.	XX	X	X	XX
Influencia del jefe a través del poder conferido..	XX	X	X	XX

Leyenda: Fuerte XX
X
-
Débil --

CAPITULO IX

CONCLUSIONES

Entre los cuatro ejércitos estudiados existen importantes diferencias en cuanto a cohesión y a los factores que la fomentan. Los ejércitos norvietnamita e israelí han conseguido importantes grados de cohesión y eficacia combativa, a través de políticas concebidas para promover la cohesión y aprovecharse de los efectos sociales positivos y negativos sobre sus fuerzas armadas. Producto de un sistema social y político único, el ejército soviético ha confiado principalmente en su capacidad para controlar totalmente a sus soldados, para hacer frente a las manifestaciones de conflictos sociales dentro del ejército, y para emplear la gran legitimidad de la "patria" dentro de la sociedad soviética, en la creación de unidades en cierto modo cohesionadas y eficaces -aunque unidades con importantes defectos todavía. Solamente el ejército estadounidense ha instituido normas y medidas prácticas que recientemente no sirven para promover la cohesión.

El ejército de los Estados Unidos afronta problemas fundamentales de cohesión y eficacia. En gran medida, como consecuencia de tomar decisiones basadas en atribuir gran importancia a factores cuantificables y fácilmente mensurables, deducidos de los análisis de coste-eficacia, y también como resultado de la acción política, el ejército estadounidense, en las dos décadas pasadas, ha llegago a establecer una serie de normas que hacen permeables casi todos los aspectos de la organización -personal, legal, logístico y operativo- y evitan la instrumentación de las prácticas necesarias para crear unidades cohesionadas.

Los intentos recientes para instituir un sistema regimental, indican el reconocimiento del problema. Desgraciadamente, incluso si el sistema regimental se instrumenta con éxito tal como está planeado, no resolverá los problemas de fondo que implican la creación de unidades cohesionadas a nivel de pelotón, sección y compañía.

Los ejércitos norvietnamita e israelí son, casi, ejemplos clásicos de cómo crear y mantener un ejército cohesionado dentro del contexto del sistema social y político, propio de cada uno de ellos. Ambos reconocen que la guerra moderna requiere que el ejército eficaz descanse en un fuerte sentimiento de disciplina asumida, que sitúe la lealtad y la responsabilidad para con los objetivos de la unidad como el bien supremo. Los mandos norvietnamitas e israelís reconocieron la necesidad de un sistema de control interiorizado, y cada una de sus zonas en conflicto creó un ejército que superaba a cualquier otro en el "elemento humano". El control positivo que llegaba hasta cada soldado se aseguró en ambos ejércitos ligándole a su unidad mediante la estabilidad y la integridad de la misma, y haciendo que la organización aportara la base para la afiliación primaria del soldado. Dentro de cada ejército, el grupo fundamental o pequeña unidad constituía la clave" de la organización -el instrumento que podía conseguir físicamente los objetivos políticos perseguidos por cada uno de ellos. Esta "clave" se mantuvo mediante un sistema de control normativo que recalcaba el servicio y la responsabilidad para con la unidad o grupo. La comunidad de valores a través de la socialización o de la resocialización una vez en el ejército, la vigilancia constante, las demandas de conformidad, y la convicción personal del soldado individual de que estaba comprometido por la duración del servicio, todo actuaba para mantener la influencia penetrante del grupo pequeño sobre la conducta del soldado a fin de conseguir los objetivos de ambos ejércitos.

Los impactos sociales en ambos ejércitos no fueron impedimentos importantes para la promoción de la cohesión, y en la mayoría de los casos el potencial de "nacionalismo" contribuyó de forma notable a la comunidad de valores y capacidad de comunicación necesarias para crear unidades cohesionadas. Los soldados norvietnamitas e israelís también estuvieron expuestos a un intenso proceso de resocialización que, basándose en valores culturales comunes, estableció reglas de conducta dominantes bajo el control de los jefes de las pequeñas unidades. Las normas concebidas para mantener el dominio de la pequeña unidad sobre la conducta individual del soldado, marcan una notable diferencia entre los dos ejércitos. En el ejército norvietnamita que luchaba en Vietnam del Sur se empelo eficazmente el aislamiento para separar a los soldados de la fuerza principal de un contacto

prolongado o importante con los civiles o con personas ajenas a la unidad. En el ejército israelí, la práctica común fue contacto frecuente con miembros de otras unidades, debido a los fuertes requisitos de la instrucción y de las operaciones que tendían a mantener a los soldados junto a sus unidades. Cuando se producían - contactos prolongados con la población civil israelita las normas cohesivas de la pequeña unidad generalmente se veían reforzadas por el apoyo de la población israelí -un factor que normalmente no existió para el ejército norvietnamita en Vietnam del Sur.

El mando y las normas a él asociadas, en los ejércitos norvietnamitas e israelí son excelentes y promueven considerablemente la cohesión. En ambos ejércitos, se da prioridad al mando a nivel de pequeña unidad. Los mejores líderes con que cuenta cada una de estas sociedades dedican a sus respectivos ejércitos y a la tarea de controlar los numerosos grupúsculos que emergen en todo ejército, y a encauzarlos para conseguir los objetivos propios de cada ejército. En ambos ejércitos, la autoridad del mando es enaltecida al máximo a fin de fomentar la capacidad del jefe para influir y controlar a su unidad... En estos ejércitos, la autoridad no está centralizada en los niveles superiores; los jefes de las pequeñas unidades disponen de la autoridad necesaria para - crear unidades cohesionadas y normalmente han tenido éxito al hacer uso de los efectos sociales positivos para promover la cohesión, a la vez que bloqueaban o minimizaban los negativos.

A través de una cuidadosa gestión de los destinos de los soldados y de otras políticas a nivel de unidad, el ejército soviético ha podido controlar los efectos negativos del conflicto étnico y de otras fuentes de conflicto, evidentes dentro de la - sociedad soviética. En las unidades de alta categoría, que son - las unidades de mayoría eslava del ejército soviético, existe un conflicto étnico relativamente escaso. Por otra parte, tal conflicto existe en las unidades de construcciones y en otras de menor categoría que reciben una mayor variedad de tipos étnicos. Para ciertos fines, parece que los soviéticos hayan creado dos ejércitos diferentes. En uno, parecen aceptar el conflicto étnico y la pérdida de cohesión, con el fin de evitar los peligros que lleva consigo la creación de unidades "nacionales" y que fomentan la "rusificación" de la sociedad soviética. En el segundo, las unidades de combate más elitistas, compuestas por una mayoría de eslavos "fiables", los soviéticos parecen haber conseguido un notable grado de cohesión.

Subyaciendo en la cohesión que han logrado los soviéticos en sus unidades de elite, existen dos importantes factores. Mediante normas a nivel de unidad, el ejército soviético asegura que la principal afiliación del soldado y su grupo primario domi-

nante, se encuentren casi siempre dentro de la unidad a la que pertenece el soldado. El otro factor es el enorme grado de legitimidad, dentro de la sociedad soviética, atribuido al Estado o a la "patria", y al ejército como defensor de estos valores casi universales.

Aunque dentro de las unidades soviéticas existen grupos primarios fuertes que prestan un apoyo patriótico total a la nación y aceptan la legitimidad del ejército, no siempre desarrollan normas congruentes con los fines del ejército. Los altos mandos soviéticos reconocen la necesidad de un enfoque normativo del mando, que se base frecuentemente en las relaciones personales entre los jefes de pequeña unidad y sus soldados, y hasta cierto punto están tomando medidas para apoyarlo. En estos esfuerzos se han conseguido pocos progresos debido a los graves defectos sistemáticos que están bien resguardados por las normas y la práctica que dominan el enfoque soviético actual; estos se manifiestan por la forma en que el ejército soviético selecciona, prepara, y controla a los suboficiales y a los oficiales subalternos. Aunque también sea positivo, según las orientaciones soviéticas, el sistema que guía a los jefes de las unidades de nivel inferior premia la especialización limitada con escasa responsabilidad y una forma de abordar el trato con los subordinados régida, gestorial, e impersonal. Por debajo del nivel de estado mayor no parece existir un órganos o elemento institucional que asuma la responsabilidad. En su lugar, especialmente en las unidades de nivel inferior, los jefes parecen consumir un tiempo y un esfuerzo importantes para asegurarse de que no son responsables. Los mandos del ejército soviético se ven obstaculizados todavía más en sus cometidos para promover la cohesión por las graves limitaciones en la iniciativa que se les permite, especialmente a nivel de pequeña unidad. Se espera de ellos que sigan exactamente los reglamentos y los planes operativos. Aunque se reconozca la necesidad de la iniciativa. Debido a la necesidad de un sistema que fije la responsabilidad ante cualquier fallo, el ejercicio de la iniciativa generalmente expone al jefe a la crítica o a medidas más graves. Como resultado, los mandos tienen mucho cuidado en aferrarse a las normas y a las directivas escritas. Si después se produce el fallo no se les podrá hacer responsables a ellos.

Dada la naturaleza del sistema soviético, es improbable el desarrollo de un proyecto de mando normativo, necesario para promover la cohesión militar, caracterizada por la congruencia entre las normas del grupo pequeño y los objetivos del ejército. Como consecuencia, la cohesión que actualmente existe en las pequeñas unidades probablemente apoyará el estilo de guerra soviético establecido por el que se espera que las pequeñas uni-

dades y sus jefes alcancen los objetivos según un plan establecido y bien regulado. Dadas las contingencias imprevistas y la - "fricción" de la guerra, especialmente a nivel de pequeña unidad, la cohesión en las unidades soviéticas tenderá a diluirse a medida que las pequeñas unidades y sus jefes se vean cada vez más incapaces de afrontar las situaciones cambiantes e imprevistas.

Entre los cuatro ejércitos estudiados, unicamente el ejército estadounidense ha perdido el control sobre el soldado considerado individualmente hasta el punto de que la creación de unidades cohesionadas es extremadamente difícil, excepto en ciertas unidades de élite, como las de operaciones especiales, las aerotransportadas o las aisladas geográficamente. Para la mayoría de los soldados americanos, la unidad no les proporciona la fuente de asociación social primaria. Como resultado, el soldado americano tiende a buscar la estima, el reconocimiento, y sus - principales afiliaciones sociales, más allá de la influencia de su unidad y de sus jefes. La incapacidad del ejército estadounidense, para mantener fuertemente la integridad y la estabilidad de la pequeña unidad refuerza la naturaleza transitoria de la misma. No solamente el sistema de sustituciones individuales sino, también la incapacidad de ligar al soldado a su unidad con los medios tradicionales y con un control positivo de la unidad sobre las cosas buenas de la vida del soldado, perjudican la cohesión y contribuyen a que éste esté controlado por actos y personas - ajenos a su unidad.

En el fondo de este fallo básico se encuentra el supuesto fundamental del ejército voluntario: se puede pagar lo suficiente a una persona para que sea un buen soldado. Suponer que el soldado es ante todo un hombre económico y que se puede motivar principalmente con medios utilitarios, significa negar al - ejército estadounidense la motivación más fuerte que puede existir en el combate -la pequeña unidad con su jefe, mantenidos unidos por una vocación común y por fuertes expectativas mútuas fuertes sobre el comportamiento recíproco en el combate.

Fuera del ejército estadounidense, militan en contra de la creación de unidades cohesionadas amplios factores sociales. La falta de acuerdo en las dos últimas décadas entre las - élites políticas, económicas y otras, acerca del adecuado protagonismo internacional de los Estados Unidos y de los objetivos de la política exterior, ha contribuido de forma importante a la erosión de una característica militar sustentadora dentro de la élite civil (1). Esto se ha visto reflejado de muy distintas maneras que afectan a la capacidad del ejército para crear y mantener unidades cohesionadas. El fin del reclutamiento forzoso y

la facilidad con que un soldado actualmente puede escapar a las molestias y fatigas de la vida militar volviendo a la vida civil, con escasos perjuicios, dificultan la promoción de la cohesión.

El cambio hacia un modelo ocupacional, más que vocacional, ha tendido a debilitar los valores ideológicos nacionales que tradiconalmente contribuían a la cohesión. Se tiende a reclutar al soldado americano actual, de entre los sectores de la población americana con una conciencia cívica y valores nacionales menos desarrollados. Estos reclutas tienen pocos conocimientos políticos y una idea vaga de la "Presidencia". Sin embargo, esto parece importar poco o nada, en defensa de los políticos, mientras se alcancen los objetivos cuantitativos del reclutamiento (2).

Los efectos combinados de la política de reclutamiento, de la política interna del ejército, y de los factores sociales, niegan a los jefes de pequeña unidad la oportunidad de crear unidades cohesionadas. El elevado sueldo de los reclutas, la política de pase permanente, la política liberal de licenciamientos, la turbulencia, la afiliación social con grupos externos, la vida fuera del acuartelamiento, y muchos otros factores identificados con anterioridad en este estudio, todos ellos confluyen para asegurar que la pequeña unidad estadounidense siga siendo un grupo fragmentado incapaz de aglomerarse alrededor de sus jefes para formar una unidad cohesionada.

RECOMENDACIONES

La organización y las prácticas actuales en el ejército niegan al soldado estadounidense el grado de apoyo social por parte de sus camaradas soldados del que dispone el de otros ejércitos y necesarios para crear unidades cohesionadas, capaces de competir en condiciones de igualdad con las de los posibles rivales.

Los rectos principios observados en casi todos los de más ejércitos importantes para magnificar el potencial humano de los soldados se han sacrificado en nombre de la conveniencia de adaptarlos a los dictados que se perciben en los ambientes políticos y domésticos americanos. Se debe pedir al pueblo americano que se sacrifique si queremos desplegar un ejército capaz y fiables. Los pronunciamientos actuales en cuanto a la buena salud del ejército se están centrando en una organización que sólo se ha adaptado con éxito a los imperativos de la política interior americana, no sobre una organización que haya sido puesta a prueba en la tensión de la guerra.

Para crear un ejército cohesionado con las características deseables, descritas en anteriores capítulos, se tienen que producir importantes cambios. En especial, yo recomiendo los siguientes:

1. Las Fuerzas Armadas estadounidenses deben volver a la motivación de servicio de los primeros años, que sostenía que todos los americanos deben contribuir al bienestar de su país. Como parte de este proyecto, deberían reducirse las escalas de salarios de todos los que cumplen su primer periodo de servicio, de los suboficiales y de los oficiales. Los sargentos y los oficiales deberían representar lo mejor posible a la sociedad americana. Ante todo, el ejército debería estar constituido por soldados ciudadanos, representantes de todos los estratos de la sociedad. Esto se podría conseguir el patriotismo y con una resocialización de los valores americanos que sostienen como principio fundamental que todo americano es responsable de alguna forma importante de la continuidad de una democracia americana fuerte.

2. El ejército estadounidense tiene que destinar a las unidades de nivel compañía e inferiores a los soldados y a los mandos de forma permanente. La mentalidad de considerar al hombre como una pieza de repuesto producida por el sistema del MOS (Especialidad Ocupacional Militar), que permite a los soldados con igual MOS ser intercambiables, debe dejar de ser el principio fundamental de trabajo del sistema de gestión de personal en el ejército. Las unidades de nivel compañía e inferiores tienen que ser el objeto central de la gestión de personal, no los soldados considerados individualmente. En este aspecto, el sistema regimental no alcanza sus objetivos y se debe desvalorizar en favor de programas con pruebas normales, enfocados a la estabilidad del personal en las unidades de nivel compañía e inferiores.

3. El Ejército estadounidense debe apartarse del sistema utilitarista o econométrico empleado actualmente para atraer y motivar a los soldados. En su lugar, el soldado americano debe encontrar su motivación primaria en la unidad y en los jefes inmediatos. Los comedores, las naves, y otras instalaciones, así como otras muchas prácticas y políti-

cas de personal tienen que descentralizarse y reestructurarse para que el soldado contemple a su unidad como la fuente primaria para satisfacer sus necesidades sociales y de seguridad en su vida cotidiana.

4. El ejército estadounidense debe iniciar reformas internas que permitan a los mandos, en especial a los oficiales de nivel compañía, ejercer la autoridad para reconquistar el control sobre el soldado, sobre su tiempo, y sobre sus asociaciones, con objeto de dar al jefe de la pequeña unidad la oportunidad de convertirse en elemento de influencia dominante en la vida cotidiana del soldado.

La extensa serie de recomendaciones que completarían los principales puntos anteriormente reseñados incluiría la mayoría de los criterios de cohesión que ya he tratado exhaustivamente. El ejército debe desviarse en su tendencia hacia un sistema utilitarista o econométrico para el control y motivación de los soldados. En las dos décadas pasadas, los jefes de las pequeñas unidades perdieron su capacidad de crear y mantener la cohesión de su unidad, mientras que el ejército se adaptaba a medidas de coste-eficacia y a un ambiente nacional hostil durante los años del Vietnam. El Congreso, los tribunales, la rama ejecutiva, e incluso el ejército, en los últimos años de 1960 y en los primeros de 1970, iniciaron cambios en un esfuerzo para faciliatar la vida del ejército, englobando elementos de la sociedad americana, cada vez más hostiles. Junto a estos importantes cambios, se produjo un notable desplazamiento de la autoridad, en detrimento de los mandos inferiores de nivel pelotón, sección y compañía. Para ahorrar dinero, atraer reclutas, y evitar "incidentes embarazosos", la autoridad se centralizó cada vez más en los niveles superiores. Este desplazamiento se vió reforzado por los mandos superiores, los cuales, percibiendo esta tendencia, se hicieron previsores e intentaron proteger a los jefes de unidad asesorándoles "por si acaso", con gestores de recursos, con asesores jurídicos y con funcionarios de asuntos públicos, quienes lo hicieron teniendo poco o nada en cuenta la cohesión de la unidad. Aunque esta medida protegiera al comandante también hacía mucho más difícil la tarea que éste y los jefes inferiores tenían que crear unidades cohesionadas, listas para el combate. Desde luego existen ciertos inconvenientes para la descentralización. Los abusos aislados resultantes del aumento de autoridad se pueden producir y se producirán, pero se ven compensados en mucho por los beneficios de la descentralización.

El efecto neto de muchos de los cambios ocurridos a través de los años ha sido el que los mandos inferiores, especialmente los suboficiales, sean más bien espectadores, ya que los oficiales superiores redujeron la autoridad de los jefes inferiores y restringieron buena parte de su responsabilidad tradicional. Un jefe reciente del Mando de las Fuerzas (FORSCOM), el general Shoemaker, reconoce este problema señalando que los "suboficiales no se utilizan a fondo, mientras que los jefes de unidad y otros oficiales superiores están trabajando a tope".

Acompañando a esta pérdida de autoridad y disminución de la función, en las pasadas dos décadas, en el cuerpo de suboficiales se han producido otros cambios. Los soldados que constituyen el ejército voluntario y del cual salen la mayoría de los suboficiales están sensiblemente peor cualificados que en los años previos. Un requisito básico para la cohesión es que los jefes sean reconocidos y respetados como representantes de lo mejor que puede ofrecer una sociedad. Sin embargo, los soldados más representativos de la sociedad americana tienden a no reenganchar se y se pierden como suboficiales en potencia, dejando principalmente soldados "no representativos" como fuente primaria de líderes a nivel de suboficial,. En el año fiscal de 1982, un buen año de reenganches, aproximadamente el 47 por ciento de los reenganchados en el ejército estadounidense fueron de la categoría IV (similar a Cabo 1° en el Ejército N. del T.), la categoría que dispone de personal menos cualificado.

> El ejército estadounidense debe cambiar para que se incremente la calidad de los mandos de pequeña unidad, asegurándose de que los suboficiales sean elementos representativos de la sociedad americana y de que su autoridad sea restaurada en el grado necesario, para crear unidades cohesionadas. Muchas medidas fomentarían este objetivo, pero una de las más importantes es la restauración de la autoridad de los suboficiales, a nivel pelotón y sección, para controlar a sus soldados las 24 horas del día. Como primer paso, tal medida supone la reinstauración del pase, como privilegio bajo el control del suboficial.
>
> El grado en que un ejército debería aislarse de la sociedad que lo apoya ha sido desde hace tiempo la pregunta que se han hecho los psicológos militares. No parece existir una respuesta definitiva, ni siquiera para un ejército en particular. La respuesta depende del grado en que los valores sociales apoyen las normas, de la pequeña unidad, necesarias para la cohesión. En los ejércitos israelís, norvietnamitas, y -

soviético, los soldados están aislados en el grado necesario para que el jefe y el grupo se conviertan en la influencia dominante en la vida cotidiana del soldado. El ejército soviético necesita un aislamiento sensiblemente mayor que el israelí, que recibe un apoyo social muy fuerte a las normas de la unidad. En el ejército norvietnamita, el aislamiento es variable. En el Norte y en zonas del Sur bajo el firme control norvietnamita, el aislamiento de los soldados no era muy frecuente. En Vietnam del Sur, en que buena parte de la población era reacia a apoyar a ninguna de los bandos, el aislamiento del ejército norvietnamita era mucho más pronunciado. Actualmente, el ejército estadounidense necesita institucionalizar un mayor grado de aislamiento para permitir a los jefes de pequeña unidad reconquistar el control de sus unidades y crear la cohesión. Tal aislamiento no necesita ser general y probablemente no exceda al que era necesario en los años 1950 y primeros de 1960, en que el bajo sueldo, la autoridad de los suboficiales, y otros factores tendían a orientar al soldado hacia su unidad durante las 24 horas del día.

Una recomendación relacionada con lo dicho es la de reconquistar de los tribunales y asesores jurídicos la autoridad para que los suboficiales mantengan la disciplina por derecho propio. No tendrían que aclarar sus medidas a los mandos superiores a través de un sistema de justicia militar engorroso y antipático, que ha disminuido la autoridad del jefe al dar prioridad a los derechos individuales, por encima de la disciplina y de la cohesión de la unidad. Ya es hora de volver al principio que reinaba en los años pasados; está de acuerdo con la tradición democrática de que los soldados cedan algunos de sus derechos individuales mientras sirven. Al propio tiempo, hay que reconocer que los principios de la guerra son autónomos -actúan con independencia del sistema político o social. Ni la democracia ni ninguna otra forma de gobierno garantizan un ejército más capaz que otro. Esto es especialmente cierto cuando los ciudadanos de una democracia se olvidan de que para crear un ejército son necesarios los sacrificios personales y cuando ellos se vuelven cada vez más autocomplacientes- careciendo de la autodisciplina necesaria para cumplir con sus responsabilidades, a la vez que no pierden ocasión para reafirmar sus derechos.

APENDICE

Sobre el porqué combaten los soldados.

Muchas investigaciones sobre el porqué combaten los soldados se han centrado en los conceptos de moral o de espíritu de cuerpo y han tratado la actuación individual y de la unidad en el combate en términos de valor, disciplina, entusiasmo, y voluntad de soportar la fatiga. Sin embargo, tales investigaciones, no explican adecuadamente los factores implicados en la permanencia de un ejército profesional moderno.

Según Morris Janowitz (1964), "incluso en la menor unidad existe un "férreo marco" organizativo que sirve de base para el control social. El solo concepto de moral militar debe dar paso, por lo tanto, a una teoría de conducta de la organización en la cual se emplea toda una gama de conceptos sociológicos" (Janowitz y Little, 1965; George, 1967; Moskos, 1980; Kellet 1982).

La literatura sobre la motivación militar sugiere una determinada explicación de la conducta humana en el combate. Estos estudios, al explicar la conducta en combate, tratan del grupo primario y sus relaciones con la organización. Empezando con Shils y Janowitz en su estudio sobre la cohesión y la desintegración de la Wehrmacht, se ha recalcado cada vez más la cohesión del grupo pequeño, la interacción dentro del grupo, y en la organización.

Con el término "grupo primario", los investigadores se refieren al concepto de "Gemeinschaft" (relaciones íntimas, de comunidad). Más específicamente, los grupos primarios se han conceptuado como que están:

> caracterizados por la íntima asociación y cooperación cara a cara. Son primarios en varios sentidos, pero principalmente porque son fundamentales para la formación de la naturaleza social y los ideales del individuo. El resultado de la asociación íntima... es una cierta fusión de individualidades en un todo común, de forma que los intereses de uno,al menos para muchos fines, son la vida común y los objetivos del grupo. Tal vez la forma más simple de describir este conjunto sea diciendo que es un "nosotros".

Las investigaciones realizadas indican que el soldado está fuertemente ligado al grupo primario, en tanto éste sea capaz de satisfacer sus principales necesidades psicológicas y sociales. Shils y Janowitz señalaron que mientras el soldado de la Wehrmacht dispuso de los recursos necesarios y mientras el grupo primario satisfizo sus necesidades personales esenciales, estuvo "ligado por las expectativas y demandas de los demás miembros". Molnar (1965) cita una evidencia similar al hablar de los soldados ligados, hasta cierto grado, a un grupo primario por posiciones y funciones sociales comunes. Shils y Janowitz afirman:

> Parece ser que la capacidad de resistencia del soldado es función de la capacidad de su grupo primario inmediato (su escuadra o pelotón) para evitar la desintegración social. Cuando el grupo inmediato del individuo y las formaciones que lo apoyaban satifacieron sus necesidades orgánicas básicas, le ofrecieron su afecto y su estima lo mismo los oficiales que sus compañeros, le dieron una sensación de fortaleza y regularon adecuadamente sus relaciones con la autoridad, el elemento de auto-preocupación en el combate, que conduciría a la disrupción del eficaz funcionamiento de su grupo primario, quedó reducido al mínimo (2).

En apoyo de esta hipotesis básica, Shils y Janowitz también señalan:

> Para el soldado alemán corriente, el hecho decisivo era que él se consideraba un miembro de una escuadra o pelotón que mantenía su integridad estructural y que, generalmente, coincidía con la unidad social que satisfacía algunas de sus principales necesidades básicas. Era probable que siguiera combatiendo, puesto que disponía de las armas necesarias, en tanto el grupo poseyera unos mandos con los que pudiese identificarse, y en tanto pudiera dar y recibir el afecto de los otros miembros de

su escuadra o sección. En otras palabras, en tanto se sintiera un miembro de su grupo primario y por lo tanto ligado por las expectativas y demandas de los otros miembros, su rendimiento como soldado probablemente sería bueno (3).

En la cohesión del grupo primario y en su influencia sobre la conducta del soldado también inciden otros factores. Muchos investigadores han señalado que el concepto de grupo primario adquiere su mayor agudeza bajo condiciones de combate. Al considerar el grupo primario como una variable dependiente, el mero hecho de que una situación de combate implique un incremento en la solidaridad, como respuesta a una amenaza externa, es un fenómeno verificado repetidamente. Cuando la amenaza y la responsabilidad de afrontarla son compartidas, generalmente, se produce un incremento en la solidaridad del grupo y una reducción en los conflictos internos. Observadores de los hombres en combate han llamado la atención "una y otra vez sobre el hecho de que las personas más importantes para el soldado combatiente son los hombres que luchan a su lado y que comparten con él la prueba de intentar sobrevivir" (4). S.L.A. Marshall, un observador de los hombres en combate en varias guerras, señala: "Sostengo como una de las verdades más simples de la guerra que lo que capacita al soldado de infantería para seguir avanzando con su arma es la presencia próxima o la presunta presencia de un camarada" (5).

Otra variable que parece incrementar la cohesión del grupo primario en el combate, es el cálculo por parte del soldado de sus posibilidades de escapar de una situación amenazante. Si esta ligado al grupo primario por estar aislado de los grupos circundantes, por la ansiedad producida al tener dudas sobre sus posibilidades de abandonar con éxito la unidad, y por otras ambigüedades parecidas contempla como mejor opción de supervivencia el permanecer con uno o dos compañeros o con los demás miembros de su grupo primario (Little, 1964).

Las experiencias sociales previas de los miembros del grupo primario son otros factores que también influyen en la cohesión. La religión común, la raza, el grupo étnico, la clase social, la edad, la región geográfica, y la historia parecen contribuir a lograr la comunicación necesaria para unas relaciones interpersonales íntimas, comunes a un grupo primario (Janowitz y Little, 1965; Shils y Janowitz, 1948; Emerson, 1967; Kohn, 1932; George, 1967).

Otra influencia que conforma la solidaridad del grupo primario es el compromiso del miembro con su sistema sociopolíti-

co, con su ideología, con los símbolos del grupo secundario, y con las causas, tales como la percepción de la historia colonial de la nación (George, 1976). En este concepto de "ideología latente", Moskos, al explicar porqué combaten los hombres, atribuye cierta importancia a los amplios valores sociopolíticos (Moskos, 1975). El adoctrinamiento induce al compromiso con los símbolos secundarios, estableciendo condiciones previas para la cohesión del grupo primario. Los sujetos del adoctrinamiento generalmente refuerzan la legitimidad de los fines de la guerra y justifican el que se luche por tales fines (George, 1967). A pesar de reconocer el impacto de los grupos secundarios sobre el soldado, Shils y Janowitz sostienen que sun influencia es poca, comparada con la del grupo primario. En defensa de su teoria toman de un soldado alemán las siguientes ideas:

> La compañía (unidad militar) es la única comunidad realmente existente. Esta comunidad no permite ni tiempo, ni descanso para la vida personal. Nos fuerza en su círculo, ya que la vida está en juego. Obviamente hay que comprometerse y abandonar las quejas....Por lo tanto, la idea de combatir, de vivir, y de morir por la patria, por los bienes culturales de la nación, no es más que un pensamiento relativamente distante. Por lo menos no desempeña un papel importante en las motivaciones prácticas del individuo (6).

El honor y el romanticismo que rodean el combate atraen con frecuencia al joven soldado que siente la necesidad de reafirmar su virilidad y su vigor. La confluencia de estas necesidades personales con normas similares del grupo y con los códigos militares sirve también para reforzar la solidaridad del grupo (Shils y Janowitz, 1948; Stouffer et al., 1949; Moskos, 1970).

Este examen ha recalcado la influencia del grupo primario para conformar la conducta del soldado. Sin embargo, sigue pendiente una cuestión importante. ¿Producirá el grupo primario un comportamiento en el soldado, congruente con los fines de la organización?. Muchos investigadores han señalado que la cohesión del grupo primario que nace en la pequeña unidad de combate, puede militar lo mismo a favor que en contra de los objetivos de la organización militar formal (Etzioni, 1961; Janowitz y Little, 1965; George, 1967). Por ejemplo, al examinar los problemas de las unidades de "Negros" del ejército estadounidense durante la Segunda Guerra Mundial, Janowitz y Little señalaban:

> Los grupos primarios pueden estar altamente cohesionados y sin embargo dificultar los fines de las organizaciones militares. Los grupos primarios cohesionados --

contribuyen a la eficacia organica solamente cuando las normas de conducta, por ellos establecidas estan articuladas con los requisitos de la autoridad formal (7).

También otros investigadores han encontrado que el comportamiento del grupo pequeño, en situaciones de combate, se aparta del punto de vista de la organización (Shils y Janowitz, 1948; George, 1967; Little, 1964). Shils y Janowitz al investigar la cohesión y desintegración en la Wehrmacht encontraron que unidades que se habían rendido en grupo estaban mandadas por camaradas no nazis, de "corazón blando" para quienes los objetivos de la organización carecían relativamente de importancia (8).

La actuación del grupo, para satisfacer los fines de la organización, depende en gran medida de la eficacia del jefe. La investigación sugiere que un jefe capaz puede manipular a los miembros del grupo primario mediante una amplia gama de mecanismos organicos de técnicas psicológicas, y de temas de adoctrinamiento, para conformar las normas y actitudes del grupo a fin de que sean compatibles con los fines de la organización. Puede realizar esta tarea porque ha sido aceptado como el jefe natural del grupo. Los hombres que combatan en las guerras modernas, tendrán que estar convencidos de que sus jefes piensan en su bienestar, y los jefes deberán demostrar continuamente su pericia y sentar el ejemplo adhiriéndose a las normas del grupo ante los hombres que les han de seguir (Dollard, 1943; Homans, 1946; Marshall, 1947; Shils y Janowitz, 1948; Stouffer, 1949; Little, 1964; George, 1967; Van Creveld, 1982).

El comportamiento del grupo primario, ya sea desviacionista o correcto, bajo el punto de vista de la organización, es el resultado de normas establecidas por la interacción del grupo primario. El grupo primario es, por lo tanto, un importante factor para explicar el comportamiento (positivo o negativo) del hombre en el combate.

Un estudio reciente y convincente que compara la "fuerza combativa" o la capacidad humana de los ejércitos alemán y estadounidense de la Segunda Guerra Mundial, refuerza las principales conclusiones que figuran en la anterior revisión hecha de los trabajos sobre el porqué combaten los soldados. En este estudio, Martín Van Creveld señala:

> ... (El soldado) luchaba por los motivos por los que siempre han luchado los hombres: porque se sentía miembro de un equipo bien integrado, bien dirigido, cuya estructura, administración y funcionamiento se consideraba que eran... equitativos y justos (9).

Al estudiar las Fuerzas de Defensa Israelís en todas sus guerras, incluida la del Líbano, Rueven Gal, cuando trata el porqué combaten los soldados, hace una distinción entre combate y preparación para el combate. Su investigación indica que en el combate real los soldados luchan por el deseo de sobrevivir y por los efectos cohesivos del grupo pequeño y sus mandos. En la preparación para el combate, la cohesión del grupo y el mando tienen de nuevo una gran importancia junto a otros dos factores: la confianza que el individuo tiene consigo mismo como soldado, dentro del contexto de su adiestramiento, armamento, y capacidad para afrontar cualquier situación imprevista, y de la percepción de la legitimidad de la "guerra" en la sociedad y de la unidad. No obstante, la legitimidad no era un requisito imprescindible. En el Líbano, puesto que las tropas israelís confiaban en sus jefes a nivel de compañía e inferior, y puesto que la cohesión era fuerte, continuaron avanzando, incluso aunque estuvieran en desacuerdo con el objetivo inmediato o cuestionaran la legitimidad total de la "invasión" (10).

Una vez más, está fuertemente apoyada la conclusión de que la cohesión, los valores comunes, y el mando, se deben contemplar dentro de un contexto global que tenga en cuenta los factores individuales, organicos, situacionales, y sociales para poder explicar el porqué combaten los soldados.

NOTAS

CAPITULO I

1. "Informe sobre la guerra de Vietnam", de U.S.G. Sharp y W.C. Westmoreland (Washington D.C.: Oficina Editora del Gobierno, 1968) pags. 107, 207.

2. El ejército norvietnamita comprendía Unidades de la Fuerza -- Principal "Vietcong", formadas por "Reagrupados" que volvían del Sur tras la derrota de los franceses y el fracaso de realizar -- elecciones unificadoras. El control de las fuerzas del Vietcong por los norvietnamitas fué firme en todas las áreas, no solo operativamente sino también en el control de la organización y de - las normas internas de las unidades de la Fuerza Principal del - Vietcong. En las unidades del Vietcong siempre estaban presentes soldados del Norte y su número se fué incrementando a medida que la guerra se prolongaba.

3. "Sobre las experiencias en la creación de la Fuerza Armada - Revolucionaria de nuestro Partido", de Van Tieng Dung. Tomado de un documento presentado a la Convención de la Asociación Americana de Ciencia Política en San Francisco, en septiembre de 1975; "El papel político y el desarrollo del Ejército del Pueblo de -- Vietnam", por William S. Turley, Universidad Meridional de Illinois, Carbondale, Ill., 1975.

4. "Por qué luchaba el Vietcong: Un estudio de la motivación y - el control en un ejército moderno en combate", por Wm. Darryl Henderson (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1979), págs. 119-35.

5. Ibid.

6. Uno de los únicos analistas que tuvieron en cuenta el "elemento humano" al evaluar las fuerzas contendientes en la guerra de las Falkland fué William T. Taylor, Jr., en un artículo sobre la guerra de las Falkland, "Christian Science Monitor", 17 junio de 1982, pag. 1.

7. "Número, predicciones, y guerra", de T.N. Dupuy (Nueva York: Bobbs-Merril, 1979). Un sistema interesante de predecir los resultados de las guerras basado en asignar números ponderales a los distintos factores determinados como importantes a través de un estudio histórico (actitud ofensivo o defensiva, logística, climatología, terreno, comunicaciones, potencia de fuego, equipo, moral y mando, etc.). Aunque la moral y el mando se considera -- "que probablemente tengan una influencia mayor en el resultado de la batalla que cualquiera de las otras variables cualitativas del combate", no se ofrece más método de evaluar o comparar estos factores que el indicar que el proceso ponderal para estas variables es altamente sugestivo.

8. "La cohesión en la milicia estadounidense", de John H. Johns, (Washington D.C.: National Defense University Press, 1984), pág. 9.

9. "Por qué luchaba el Vietcong", de Henderson, págs, 3-18.

10. "El ejército comunista chino en acción" de Mao Tse-tung por Alexander George (Nueva York: Columbia University Press, 1967), pag. 25.

11. "El potencial combativo", de Martin Van Creveld (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1982). En un trabajo reciente que demuestra una vez más la importancia del grupo pequeño, el liderazgo, y la cohesión militar en el combate, el autor compara las prácticas internas relativas al personal, las normas y los mandos de la Wehrmacht, con las del ejército estadounidense en la Segunda Guerra Mundial y llega a la conclusión de que la Wehrmacht era un ejército muy superior en sus capacidades humanas.

12. "La cohesión y la desintegración de la Wehrmacht en la Segunda Guerra Mundial", de Edward A. Shils y Morris Janowitz, Public Opinión Quarterly 12 (1948): 281.

13. "Los grupos primarios, organización y rendimiento militar", de Alexander L. George, El estudio del Liderazgo (West Point: -- USMA Printing Plant, 1972), pag. 19-3.

14."Hombres contra el fuego", de S.L.A. Marshall (Nueva York: William Morrow, 1947), pag. 42.

15. "La cohesión en la milicia estadounidense", de Johns, pags. 61-62.

16. "Sin novedad en el frente" de Erich M. Remarque (Nueva York: Fawcett-Crest, 1975), pag. 186

17. "Campos de fuego", de James Webb (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1978), pag. 258.

18. "La motivación para el combate: El comportamiento de los soldados en la batalla", de Anthony Kellett (Boston: Kluwer, 1982), pag. 97.

19. "Sociología y la institución militar", de Morris Janowitz y Roger Little (Nueva York: Russell Sage Foundation, 1965).

20. "Motivación para el combate", de Kellet, pag. 333.

21. "Por qué luchaba el Vietcong", de Henderson.

22. Para un análisis más detallado de los conceptos y fuentes reseñadas en el capítulo 3, véase el apéndice de bibliografía.

23. Por ejemplo, véase "Motivación para el combate" de Kellet. Este trabajo se basa en un estudio de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos, Gran Bretaña y Canadá.

CAPITULO II

1. "La cohesión en la milicia estadounidense", de John H. Johns et al., (Washington D.C.: National Defense University Press, -- 1984), pag. 9.

2. "De la guerra", de Karl Von Clausewitz, traducción de Michael Howard y Peter Paret (Princeton: Princeton University Press, -- 1976), pag. 87.

3. "Teoría del control social", de Richard T. LaPiere (Nueva York: McGraw-Hill, 1954), pags. 130-188.

4. "Análisis comparativo de las organizaciones complejas" (Nueva York: Free Press, 1975), pag. 61.

CAPITULO IV

1. "Por qué luchaba el Vietcong: Un estudio de la motivación y el control en un ejército moderno en combate", de Wm. Darryl Henderson (Westport, Conn.:Greenwood Press, 1979), pags. 107-118.

2. "Documentos y notas investigativas del Vietnam", Diario de un infiltrado, 1967, pags. 3-5. Embajada de los Estados Unidos, Saigon, Documento nº 1.

3. "Por qué luchaba el Vietcong", de Henderson, pag. 117.

4. "Documentos y notas investigativas del Vietnam", Diario de un infiltrado, 1967, pags. 43-44, Embajada de los Estados Unidos, - Saigon, Documento nº 102.

5. "Entrevistas en Vietnam", Entrevista "K-5" (Santa Mónica, Calif: Rand Corporation, Serie K), pags. 32-33.

6. "Entrevistas", "K-5", pags, 8-9 y "K-22", pags, 7-8.

7. "Sociología del Ejército Estadounidense de Voluntarios", de - Charles C. Moskos, documento presentado a la reunión anual de la Asociación Sociológica Americana, Toronto, Canadá, 24-28 de agosto de 1981, pag. 13.

8. Esta observación esta basada en la experiencia personal como - jefe de batallón y en observacione similares de otros jefes de batallón y compañía.

9. "Sociología del Ejército Estadounidense de Voluntarios", de - Moskos, pags. 5-6.

10. Ibid. pag. 13.

11. "El soldado soviético", de Herbert Goldhamer (Nueva York: -- Crane, Russak y Co., 1975), pags, 26-27.

12. "El interior del ejército soviético", de Voctor Sovorov (Nueva York: Macmillan, 1982), pag. 175.

13. "Análisis del ejército soviético", de Jeffrey Record, (Washington D.C.: Brookings Institution, 1975) pag 17.

14. "El poderío Militar soviético y su rendimiento", de John Erickson y E.J. Feuchtwanger, eds., (Hamden, Conn.: Shoe String Press, 1979), pags. 110-11.

15. "Cambios demográficos en la URSS: Implicaciones para la milicia soviética", de Andrew J. Rochells y Paul G. Patton (Washington D.C.: Student paper, The National Defense University, 1982), pags. 35-36.

16. Ibid., pag. 33.

17. Ibid.,

18. "Se dice que el conflicto racial entorpece a las fuerzas soviéticas", de Drew Middleton, New York Times, 11 de julio de 1982 pag. 9. "La amenaza dentro de la máquina militar soviética", de Andrew Cockburn (Nueva York: Random House, 1953). Este reciente análisis del poderío militar soviético parece tener como fin principal el rechazo de la amenaza militar soviética sobre los Estados Unidos y a sus aliados. En vez de prestar atención a la capacidad militar soviética, recalca los muchos problemas y fracasos de su organización. En el campo del elemento humano o de la motivación del soldado soviético, el autor no ofrece nada nuevo. Basándose en estudios recientes, de Richard Gabriel y de la Rand - Corporation, que emplearon principalmente como fuentes los informes de emigrantes políticos y de ex-soldados de unidades de bajo nivel, Cockburn presenta al soldado soviético como no fiable, falto de motivación, e incluso como una débil amenaza.

19. "El destino del soldado soviético", de Stephen Webbe, Christian Science Monitor, Midwest Edition, 3 de diciembre de 1981, - pags. B-24-27, B-30.

20. "La vida cotidiana de un soldado en el moderno ejército soviético", de Yitzhak Tarasulo, Yale University, 1983, presentado a la Convención Nacional del Seminario Interuniversitario sobre las Fuerzas Armadas y la Sociedad, Chicago, octubre de 1983.

21. "El potencial militar soviético y su rendimiento", de Erickson y Feuchtwanger, pag 102.

22. "El factor étnico en las fuerzas armadas soviéticas", de S. Enders Wimbush y Alex Alexiev (Santa Mónica, Calif.: Rand Corporation, 1982), pag. 39.

23. Ibid.

24. La Fuerza de Defensa Israelí (FDI) está organizada alrededor de un estado mayor central con un jefe de estado mayor del Ejército, uno de la Armada y otro de la Fuerza Aérea.

25. "El soldado israelí: Perfil de un ejército", de Samuel Rolbant (Cranbury, N.J.: Thomas Yaseloff, 1970), pag. 200.

26. Ibid,. pag. 208.

27. Ibid., pag. 200.

28. Ibid., pag. 202.

29. "Entrevistas", "K-5" pag. 24 y "K-4", pags. 7-8.

30. "Por qué luchaba el Vietcong", de Henderson, pag. 55.

31. "De institución a ocupación: Tendencias en la organización militar", de Charles C. Moskos, documento presentado al Congreso Internacional, Fundación Sociedad y Fuerzas Armadas, La Haya, Paises Bajos, 9-12 de mayo 1982, pags. 1-3.

32. "Sociología del Ejército Estadounidense de Voluntarios", de Moskos, pags. 12-13.

33. "El factor étnico en las fuerzas armadas soviéticas", de Wimbush y Alexiev, pag. 13.

34. "El soldado soviético", de Goldhamer, pags 163-64.

35. "El factor étnico en las fuerzas armadas soviéticas", de Wimbush y Alexiev, pag. 43.

36. "El soldado israelí", de Rolbant, Pags. 161-62.

37. "Israel: Estudio de un país", de Richard F. Nyrop, ed. (Washington D.C.: American University, 1979), pag. 260.

38. "El soldado israelí", de Rolbant, pag. 215.

39. "Por qué luchaba el Vietcong", de Henderson, pags, 25-47.

40. Ibid.

41. "Entrevistas", "K-20", pags. 22-24 y "K-10", pag. 16.

42. Ibid., pags. 40-47.

43. "Entrevistas", "K-27", pag. 18.

44. "Los suboficiales pueden ayudar con "chapuzas" en el problema de la cohesión" de Wm. Darryl Henderson, Army, Marzo de 1982, pag. 20.

45. Ibid., pag. 22.

46. "El poderío militar soviético y su rendimiento", de Erickson y Feuchtwanger, pag. 118.

47. "El soldado soviético", de Goldhamer, pag. 21.

48. Ibid., pags. 151 y 182.

49. Ibid., pag. 192.

50. Ibid., pag. 193.

51. Ibid.

52. "El factor étnico en las fuerzas armadas soviéticas", de Wim bush y Alexiev, pag. 40.

53. Ibid.

54. "El soldado soviético", de Goldhamer, pag 132.

55. "El soldado israelí", de Rolbant, pag 107.

56. Ibid., pag. 196.

57. Ibid., pag. 214.

58. "Israel: Estudio de un pais", de Nyrop, pag. 267.

59. Documento nº 102, pags 45-47 y "Entrevistas", "K-21", pag 7 Embajada de los Estados Unidos, Saigon.

60. "De institución a ocupación", de Moskos,

61. "La sociología de la Fuerza Voluntaria", de Moskos.

62. "Los suboficiales, pueden ayudar con "chapuzas" en el problema de la cohesión" Henderson. pag. 21 .

63. "La sociología de la Fuerza Voluntaria", de Moskos, pags.17--18.

64. "El reclutamiento, la retención y la calidad en la Fuerza Voluntaria", de Robert L. Goldrich (Washington D.C.: Congressional Research Service, Library of Congress, 1981), pags, 58-59.

65. Ibid., pag. 59.

66. "Psicología Militar: El punto de vista soviético", de V.V. - Shelyag, A.D. Glotochkin, y K.K. Platonov (Moscú, 1972), traducido y publicado por la Fuerza Aérea estadounidense, pag. 292.

67. Ibid., pag. 176.

68. Ibid., pag. 325.

69. Ibid., pag. 303.

70. Ibid., pag. 344.

71. "El soldado soviético", de Goldhamer, pag. 184.

72. "El poderío militar soviético y su rendimiento", de Erickson y Feuchtwanger, pag. 125.

73. "El soldado soviético", de Goldhamer, pags, 199-200.

74. "El soldado israelí", de Rolbant, pag. 160.

75. Ibid,. pag. 161.

76. "Los factores básicos del colapso árabe", de Y. Harkabi, Orbis, otoño de 1967.

77. "El soldado israelí", de Rolbant, pag. 175.

78. Ibid., pag. 179.

79. "Entrevistas", "K-5", pags. 28-30.

80. "El reclutamiento, la retención y la calidad de la Fuerza -- Voluntaria", pags. 66-65.

81. "Psicología Militar", de Shelyag, Glotochkim y Platonov, pag. 320.

82. Ibid., pag. 344.

83. "El soldado soviético", de Goldhamer, pag. 162.

84. Ibid. pag. 165.

85. "El soldado israelí", de Rolbant, pag. 169.

86. Ibid., pag 161.

87. Ibid., pag. 198.

88. Ibid., pag. 180.

89. "Por qué luchaba el Vietcong", de Henderson, pag 61.

90."Las minorias y la milicia: Un estudio nacional en la pers-- pectiva mundial", de Warren L. Young (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1982), pag. 227.

91. "La sociología de la Fuerza Voluntaria", de Moskos, pag. 4.

92. Premios por cosas importantes.

93. "La sociología de la Fuerza Voluntaria", de Moskos, pag. 5.

94. "El ejército exige el aumento de empleos para mujeres", de - Pete Earley, Washington Post, 15 octubre 1983, pag. A3.

95. Existen pruebas de que los soviéticos formaron una unidad de afganos encuadrada por ciudadanos soviéticos, para su despliegue en Afganistán pero que se disgregó al surgir problemas de disciplina y control.

96. "El poderío militar soviético y su rendimiento", de Erickson y Feuchtwanger, pag. 147.

97. "Las fuerzas armadas de la URSS", de Harriet Fast Scott y William F. Scott (Boulder, Colo.: Westview Press, 1981), pag. 389.

98. "Más mujeres se alistan para el servicio en el ejército so-- viético", Washington Times, 28 octubre 1982, pag. 8.

99. "El soldado israelí", de Roblant, pag. 208.

100. "Las mujeres en la Fuerza de Defensa Israelí", Retired Officer, septiembre de 1982, pags. 16-19.

101. "Israel: Estudio del país", de Nyrop, pag. 261.

CAPITULO V

1. "Perspectivas actuales en la psicología social", de E.P. Hollander y R.G. Hunt, eds,.(Nueva York: Oxford Press, 1963), pags 298-311.

2. "La cohesión en la milicia estadounidense", de John H. Johns et al., (Washington D.C.: National Defense University Press, 1984), pag. 69.

3. "Los grupos primarios, su organización y rendimiento militar", de Alexander L. George, en "Estudio del liderazgo", Vol. 11 (West Point:USMA Printing Plant, 1973), pags. 20-22, 20-23.

4. "La sociedad moderna", de John Biesanz y Mavis Biesanz (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1968), pags. 91-93.

5. Esta definición del nacionalismo y los criterios que se incluyen para medir su potencial se han tomado en gran parte de una serie de artículos entregados por el Profesor Richard Cottam a la Universidad de Pttsburg en la primavera de 1969. Para llegar a esta definición el Profesor Cottam se basó en las ideas de Hans Kohn y Rupert Emerson. Véase "El nacionalismo: su significado e historia", de Hans Kohn, rev. ed. (Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1965), y "De imperio a nación", de Rupert Emerson (Boston Beacon Press, 1967).

6. "Los grupos primarios, su organización y rendimiento militar" de George, passim.

7. Carta, de Morris Janowitz, 22 febrero 1983

8. "La moral de la unidad: Observaciones sobre la versión israelí" de Reuven Gal, Washington, DC, Departamento de Psiquiatria Militar, División de neuropsiquiatria, Instituto de Investigación del Ejército Walter Reed, 1983, pags. 12-14.

9. "El combatiente americano en Vietnam", de Charles C. Moskos, Jr., Journal of Social Issues 31 (1975): 27.

CAPITULO VI

1. "Vietnam: Los antecedentes históricos", de Roy Jumper y Marjorie Weiner Normand, en "Vietnam: Historia, documentos y opinión" de Marvin E. Gentleman, ed. (Nueva York: Fawcett, 1965), pags. - 10-28.

2. "Vietnam, ayer y hoy", de Ellen Hammer (Nueva York: Holt, Rinehart y Winston, 1966), pags. 220-221.

3. "El Vietcong, su organización y sus técnicas", de Douglas Pike, (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1966), pag. 374.

4. "Vietnam" de Hammer, pag. 39.

5. "El Vietcong" de Pike, pag. 2.

6. "Costumbres y cultura del Vietnam", de Ann Crawford (Tokio: Tuttle, 1968), pags. 55-61.

7. "Por qué luchaba el Vietcong", de Henderson, pag. 53.

8. "Vietnam", de Hammer, pag. 1.

9. "El contacto blancos-negros en las escuelas: Sus efectos so-- ciales y académicos", de Martin Patchen (West Lafayette, Ind.: - Purdue University Press, 1982) pag. 349.

10. Carta, de Morris Janowitz, 22 febrero 1983.

11. "La educación cívica y el Ejército Estadounidense de Voluntarios", de Charles C. Moskos, documento presentado al simposio -- IUS sobre "La educación cívica en la milicia", 15-16 octubre -- 1981, pag. 21. Véase también "El liderazgo de Estados Unidos en un mundo en retroceso: El derrumbamiento del consenso y el nacimiento de sistemas de creencias contradictorias", de James N. -- Rosenau y Ole R. Holsti, en World Politics 35 (abril 1983): 368--92.

12. "Los rusos", de Hedrick Smith (Nueva York: Ballantine Books, 1980), pag. 405.

13. Ibid., pags. 425-26.

14. "Cambios demográficos en la URSS: Implicaciones para la milicia soviética", de Andrew J. Rochells y Paul G. Patton (Washington, DC: Student Paper, The National Defense University, 1982), pag. 29.

15. Ibid.

16. "El poderío militar soviético y su rendimiento", de John Erickson y E.J. Feuchtwanger, eds. (Hamden, Conn.: Shoe String Press, 1979), pag. 146.

17. "Los rusos" de Smith, pag. 404.

18. Ibid., pag. 252.

19. "Cambios demográficos en la URSS", de Rochells y Patton, pag. 20.

20. Ibid., pag. 24.

21. "Rusia, el pueblo y el poder", de Robert G. Kaiser (Brattleboro, Vt.: Book Press, 1976), pag. 83.

22. "Los rusos", de Smith, pag. 83.

23. "La crisis étnica soviética que se avecina"" de Herbert E. - Meyer, en Fortune 98 (4 de agosto 1978): 169.

24. "El factor étnico en las fuerzas armadas soviéticas", de S. Enders Wimbush y Alex Alexiev (Santa Mónica, Calif.; Rand Corporation, 1982), pag. xiii.

25. Ibid., pag. 40.

26. Ibid., pag. 40.

27. "Cambios demográficos en la URSS", de Rochells y Patton, pag 34-35.

28. Ibid., pag. 32.

29. "Israel: Un estudio del país", de Richard F. Nyrop, ed. (Washington, DC.: American University, 1979) pag. 305.

30. Ibid., pag. 60.

31. "El soldado israelí: Perfil de un ejército", de Samuel Rolbart (Cranbury, N.J.: Thomas Yoseloff, 1970, 1970), pag. 228.

32. "Israel", de Nyrop, pag xx.

33. "Entrevistas en Vietnam", Entrevista "K-1" (Santa Mónica, Calif.: Rand Corporation, 1965-67), pag. 28.

34. "La insurgente infraestructura comunista en Vietnam del Sur" de Michael C. Conley (Washington, DC.: Centro de investigación - en sistemas sociales, American University, 1966) pags. 302-303.

35. El concepto de "patriotismo latente" es util al explicar por qué luchan los soldados. Véase "La Fuerza Voluntaria", por Charles C. Moskos en The political education of soldiers, de Morris Janowitz y Stephen D. Westbrook, eds, (Beverly Hills Calif.: Sage Publicationes, 1983), pag. 308.

36. "El Vietcong, su organización y sus técnicas", de Douglas Pike (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1966), pag. 377.

37. "Motivación política del Vietcong: Los reagrupados políticos" de Joseph J. Zasloff, RM-4703/2-ISA/ARPA (Santa Mónica, Calif.: Rand Corporation, 1968), pag. 40.

38. "El ejército comunista chino en acción", de Alexander George (Nueva York; Columbia University Press, 1967), pag. 89.

39. "La educación cívica y el Ejército Estadounidense de Voluntarios", de Moskos, pag. 3.

40. "El recluta americano", de Charles J. Moskos, Jr. (Nueva York Russell Sage, 1970), pags. 146-56.

41. "La educación cívica y el Ejército Estadounidense de Voluntarios", de Moskos, pag. 7.

42. Ibid., pag. 11.

43. Ibid., pags. 15-16.

44. "La alegre ignorancia del joven en LA", de Benjamin J. Stein en Washington Post, 3 octubre 1983, página editorial.

45. Ibid.

46. "La educación cívica y el Ejército Estadounidense de Voluntarios", de Moskos, pag. 7

47. Ibid,, pag. 19.

48. Ibid., pag. 9.

49. Ibid.

50. "La militarización de la sociedad soviética", de William E.-Odom, en Problemas del Comunismo 25 (septiembre-octubre 1976) 34-51.

51. "Los rusos", de Smith, pag. 427.

52. "Las fuerzas armadas de la URSS", de Harriet Fast Scott y William F. Scott (Boulder, Col.: Westview Press, 1981), pag. 351.

53. Ibid., pag. 380.

54. "La militarización de la sociedad soviética", de Odom, pag 50.

55. "El soldado soviético", de Herbert Goldhamer (Nueva York; Crane, Russak, y Cia. 1975), pags. 249-254.

56. "Los rusos", de Smith, pag. 386.

57. "El poderío militar soviético y su rendimiento", de Erickson y Feuchtwanger, pag. 103.

58. "Los rusos", de Smith, pag. 405.

59. "El poderío militar soviético y su rendimiento", de Erickson y Feuchtwanger, pags. 101-102.

60. "Los rusos", de Smith, pag. 332.

61. Ibid,. pag 340.

62. Ibid., pag. 410.

63. "Psicología militar: Punto de vista soviético", de V.V. Shelyag, A.D. Glotochkin, y K.K. Platonov (Moscú, 1972), traducido y publicado por la Fuerza Aérea estadounidense, pags. 330-55.

64. "El soldado soviético", de Goldhamer, pags. 162-163.

65. "El soldado israelí", de Rolbant, pag. 169.

66. Ibid., pag. 206.

67. Ibid., pag. 205.

CAPITULO VII

1. "Analisis comparativo de organizaciones complejas", de Amital Etzioni (Nueva York: Free Press, 1975), pag. 61.

2. "La motivación para el combate: El comportamiento de los soldados en la batalla", de Anthony Kellet (Boston: Kluwer, Nijhoff - Publishing, 1982), pag. 327.

3. Ibid., pag. 330.

4. Ibid.

5. Ibid., pag. 332.

6. "Porque luchaba el Vietcong; Estudio de la motivación y el control en un ejército moderno en combate", de Wm. Darryl Henderson, (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1979), pags. 95-102.

7. "Motivación para el combate", de Kellet, pag. 327.

8. "Por qué luchaba el Vietcong", de Herderson, pags. 95-102.

9. "Los suboficiales pueden ayudar con "chapuzas" en el problema de la cohesión" de Wm. Darry Henderson, Army. Marzo de 1972, párrafos 18-22.

10. "Por qué luchaba el Vietcong", de Henderson, pag. 72.

11. Ibid., pags. 69-74.

12. "La cohesión en la milicia estadounidense", de John H. Johns et al. (Washington, DC.: National Defense University Press, 1984) pag.69.

"Por qué luchaba el Vietcong", de Henderson, pag. 73. Mucha literatura contemporánea sobre el mando contiene una redefinición del fenómeno y a continuación sugiere un marco de análisis. Para ir más allá, los analistas deben empezar por relacionar y sintetizar los conocimientos de otras disciplinas. Este estudio pretende exponer un punto de vista particular sobre el mando con un amplio cuerpo de acerca de la cohesión y sus fuentes entre los soldados de algunos ejércitos distintos.

Muchos estudios sobre el mando se centran en las fuentes de autoridad y poder del jefe dentro del grupo. Las categorías de autoridad y poder que se emplean aquí se basan fundamentalmente en "Las bases del poder Social", de J.R.P. French, Jr. y B. Raven, de "Estudio del mando" (West Point: USMA Printing -- Plant, 1970), pags, 7-3-7-17.

CAPITULO VIII

1. "Documentos de una unidad del VC. en el Delta", segunda parte, de David W. Elliot y Mai Elliot (Santa Mónica, Calif.: Rand Corporation, 1969), pag. 169.

2. "Entrevistas de Vietnam", Entrevistas "K-14" (Santa Mónica, - Calif.: Rand Corporation, 1965-67), pag. 2.

3. "Entrevistas", "K-15", pag. 26.

4. "Voluntarios para el Vietcong", de Frank Denton (Santa Mónica Calif.: Rand Corporation, 1968), pag. vi.

5. "Entrevistas", "K-41", pag. 14.

6. "Entrevistas", "K-9", pag. 33.

7. "Entrevistas", "K-19", pag. 23.

8. "Entrevistas", "K-5", pags. 7-15.

9. "Documentos de Vietnam y notas de investigación", Embajada de los Estados Unidos, Saigon, Documento nº 72, 1967.

10. "Entrevistas", "K-5", pag. 10.

11. "Entrevistas", "K-9", pag. 6.

12. "Entrevistas", "K-12", pag. 9.

13. Ibid.

14. "Documentos de Vietnam", Documento nº 22, pag. 41.

15. "Entrevistas", "K-5", pags. 8-9.

16. "Entrevistas", "K-12", pag. 7.

17. "Entrevistas", "K-22", pags. 7-8,85

18. "Entrevistas", "K-4", pags. 5-6.

19. "De institución a ocupación: Tendencias en la organización militar", de Charles C. Moskos, documento presentado al Congreso Internacional, Fundación Sociedad y Fuerzas Armadas, La Haya, -- Países Bajos, 9-12 de mayo de 1982, pag. 10.

20. A pesar de que un reciente decreto judicial, relativo a los delitos de drogas fuera de las bases ha dado un pequeño paso -- dando una mayor importancia a la disciplina por encima de los derechos individuales, el impacto global sobre las decisiones ya tomadas en las dos décadas pasadas, es insignificante.

21. "Ivan mide solamente unos 5'8''", de Allen J. Bergstrom, en Air Force, marzo 1982, pag. 76.

22. "Psicología militar: Punto de vista soviético", de V.V. Shelyag, A-D. Glotochkin, y K.K. Platonov (Moscú, 1972), traducido y publicado por la Fuerza Aérea estadounidense, pag. 303.

23. Ibid., pag. 324.

24. "La actitud soviética ante la tensión en combate", de C. -- Donnelly, en Journal of the Royal Army Medical Corps 128 (1982); 72-73.

25. Ibid., pags. 76-77-

26. "El soldado soviético: La gestión militar soviética a nivel de tropa", de Herbert Goldhamer (Nueva York: Crane Russak & Co. 1975).

27. "Las fuerzas armadas de la Unión Soviética", de Harriet F. - Scott y William F. Scott (Boulder, Colo.: Westview Press, 1981), pag. 381.

28. "El soldado soviético", de Goldhamer, pag. 154.

29. Ibid., pag. 156.

30. Ibid.

31. "Dentro del ejército soviético", de Viktor Suvorov (Nueva -- York: Macmillan, 1982), pag. 255.

32. Ibid., pag. 256.

33. Ibid.

34. "Psicología militar", de V.V. Shelyag et al. pag. 328.

35. Ibid., pag. 303.

36. Ibid. pag. 311.

37. "Las fuerzas armadas de la Unión Soviética", de Scott y Scott pag. 380.

38. "El soldado soviético", Goldhamer, pag. 178.

39. "Las fuerzas armadas de la Unión Soviética", de Scott y Scott pag. 381.

40. "El soldado soviético", de Goldhamer, pag. 179-80.

41. Ibid., pag. 190.

42. "Psicología Militar", de V. V. Shelyag et al., pag. 326.

43. "El Soldado Soviético", de Goldhamer, pags. 200-201.

44. "Psicología militar" , de V.V. Shelyag et al., pag. 303.

45. "Dentro del ejército soviético" de Sovorov, pag. 236.

46. Ibid., pag. 237.

47. "El soldado soviético", de Goldhamer, pags, 200-201.

48. "El soldado israelí: Perfil de un ejército", de Samuel Rolbant (Nueva York; Thomas Yoseloff, 1970), pag. 175.

49. Ibid.

50. "El ejército israelí", de Edward Luttwak y Dan Horowitz (Nueva York: Harper y Row, 1975) pags. 86-87.

51. "La moral de la unidad: Algunas observaciones sobre su versión israelí", de Reuven Gal, Washington, DC. Departamento de Psiquiatría Militar, División de Neuropsiquiatría, Instituto de Investigación Walter Reed, 1983 , pags. 8-11.

52. "El soldado israelí", de Rolbant, pag. 161.

53. "Israel, un estudio del pais", de Richard F. Nyrop (Washington, DC: The American University, 1978), pag. 267.

54. Ibid., pag. 269.

55. "El soldado israelí", de Rolbant, pag. 196.

56. Ibid., pag. 197.

57. Ibid.

58. Ibid., pag. 161.

59. "La creación del ejército israelí", de Yigal Allon (Nueva York Universe Books, 1970), pag. 131.

60. Ibid., pags. 131-132.

61. "El soldado israelí", de Rolbant, pag. 79.

62. "La tensión en el combate: Su tratamiento inmediato", de Richard A. Gabriel, en Army, diciembre 1982, pags. 36-42.

63. "Los factores básicos del colapso árabe", de Y. Harkabi, en Orbis, otoño 1967.

Esto viene ilustrado en una observación reciente de -- las relaciones oficial-soldado en un ejército árabe. Un oficial que visitaba una unidad árabe, en maniobras, se quedó sorprendido por una hilera de soldados árabes formados junta a la tienda de reuniones y comedor de oficiales. El lateral de la tienda estaba enrrollado y el oficial visitante podía ver como estos soldados permanecían allí indefinidamente. Hasta que la dirección del viento cambió y los soldados dieron la vuelta a la tienda no se dió cuenta de que aquellos soldados, permanecieron horas al sol, estaban actuando para proteger del viento a la tienda de los oficiales.

CAPITULO IX

1. "El mando estadounidense en un mundo en retroceso: El derrumbamiento del consenso y el enfrentamiento entre creencias", de -

James N. Rosenau y Ole R. Holsti, en World Politics, vol. 33, nº 3 (abril 1983), pags. 368-392.

2. Para una discusión más amplia sobre el cambio a un "modelo ocupacional" para las fuerzas armadas, se recomiendan los siguientes estudios:"De institución a ocupación: Tendencias en la organización militar", de Charles C. Moskos, en Fuerzas Armadas y sociedad, vol. 4 nº 1 (1977), pags. 41-50 y "Consideraciones sociales del Ejército Estadounidense de Voluntarios", de Brent Scowcroft, ed. en El Servicio militar en los Estados Unidos (Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall, 1982), pags. 129-150.

APENDICE

1. "Organización social", de Charles H. Cooley (Nueva York; Charles Scribner's Sons, 1908), introducción.

2. "La cohesión y la desintegración en la Wehrmacht en la Segunda Guerra Mundial", de Edward A. Shils y Morris Janowitz en Public Opinion Quarterly 12 (1948): 281.

3. Ibid., pag. 284.

4. "Los grupos primarios, su organización y rendimiento", de Alexander L. George, en El estudio del mando (West Point; USMA Printing Plant, 1972), pag. 19-3. Para un estudio más detallado sobre la motivación para el combate que liga los procesos de los grupos primarios con la preocupación individual y con las creencias compartidas por los soldados , véase "Sobreviviendo a la guerra en Vietnam", de Charles Moskos, en "Forasteros en casa: El veterano de Vietnam despues de la guerra", de Charles R. Figley y Seymour Leventman (Nueva York; Praeger, 1980), pags, 71-85.

5. "Hombres contra el fuego", de S.L.A. Marshall (Nueva York; William Morrow, 1947) pag. 42.

6. "La cohesión y la desintegración en la Wehrmacht", de Shils y Janowitz, pag. 284.

7. "La sociología y la institución militar", de Morris Janowitz - y R. Little (Nueva York: Russel Sage Foundation, 1965), pag. 78.

8. "La cohesión y la desintegración en la Wehrmacht", de Shils y Janowitz, pag. 287.

9. "Potencial de combate: Actuación de los ejércitos alemán y estadounidense en 1939-45 (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1982), pags. 163-164.

10. "La moral de la unidad: Algunas observaciones sobre su versión israelí", de Reuven Gal, Departamento de Psquiatría Militar Instituto de Investigación del Ejército Walter Reed Washington, DC., 1983.

BIBLIOGRAFIA

CAPITULOS I-IX

. Allon, Yigal. "La creación del ejército de israel", Nueva York: Universe Books, 1970.

. Bergstrom, Allen J. "Ivan mide solamente unos 5'8''". Fuerza - Aérea, marzo 1982, pag. 76.

. Biesanz, John, y Biesanz, Mavis. "La sociedad Moderna", Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1968.

. Brealaver, Irving H. "Las mujeres en las Fuerzas de Defensa Israelí" Retired Officer, septiembre 1982, pags. 16-19.

. Cockburn, Andrew. "La amenaza interior de la maquina militar soviética", Nueva York: Random Haouse, 1953.

. Conley, Michael C. "La infraestructura insurgente comunista en Vietnam del Sur. Washington, DC.: Centro de investigación en sistemas sociales, American University, 1966.

. Crawford, Ann. "Costumbres y cultura de Vietnam", Tokio: Tuttle, 1968.

. Denton, Frank. "Voluntarios para el Vietcong". Santa Mónica, - Calif.: Rand Corporation, 1969.

. Donnelly, C. "La actitud soviética ante la tensión en el combate". Journal of the Royal Army Medical Corps 128 (1982): 72-73.

. Dung Van Tien. "De las experiencias en la creación de la Fuerza Armada Revolucionaria de nuestro partido". Documento presentado - a la Convención de la Asociación Americana de Ciencia Política en San Francisco, septiembre 1975.

. Dupuy, T.N. "Numeros, predicciones, y guerra". Nueva York: Bobbs Merrill, 1979.

. Earley, Pete. "El ejército exige el aumento de empleos para las mujeres". Washington Post, 15 octubre 1983, pag. A3,.

. Elliot, David W., y Elliot, Mai. "Documentos de una unidad del V.C. en el Delta". Santa Mónica, Calif,: Rand Corporation, 1969.

. Emerson, Rupert. "De imperio a nación". Boston: Beacon Press, - 1967.

. Erickson, John, y Feuchtwanger, E.J., Eds."El poderío militar - soviético y su rendimiento". Hamden, Conn.: Shoe String Press, -- 1979.

. Etzioni, Amitai. "Análisis comparativo de las organizaciones -- complejas". Nueva York.: Free Press, 1975.

. French, J.R.P.,Jr. y Raven, B. "Las bases del poder social". En "Estudio del liderazgo", West Point: USMA Printing Plant, 1970.

. Gabriel, Richard A. "La tensión en el combate: su tratamiento - inmediato". Army, diciembre 1982, pags. 36-42.

. Gal, Reuven, "La moral de la unidad: Algunas observaciones sobre la versión israelí". Washington, DC: Departamento de Psiquiatría Militar, División de Neuropsiquiatría, Instituto de Investigación Walter Reed, 1983.

----- "Los grupos primarios, su organización y rendimiento". En "Estudios del liderazgo". West Point: USMA Printing Plant, -- 1973.

. Goldhamer, Herbert:"El soldado soviético". Nueva York; Crane, - Russak & Co., 1975.

. Goldrich, Robert L. "El reclutamiento, la retención y la calidad en la Fuerza el Ejército Estadounidense de Voluntarios". Washington, DC.: Congressional Research Service, Library of Congress, 1981.

. Hammer, Ellen. "Vietnam, ayer y hoy". Nueva York: Holt, Rinehart y Winston, 1966.

. Harkabi, Y. "Los factores básicos del colapso árabe". Orbis, -- otoño 1967.

. Herderson, Wm. Darryl. "Los suboficiales pueden ayudar con "chapuzas" en el problema de la cohesión". Army. Marzo 1982.

------ "Por qué luchaba el Vietcong: Estudio de la motivación y control en un ejército moderno en combate". Westport, Conn.: -- Greenwood Press, 1979.

. Hollander, E.P., y Hunt R. G., eds, "perspectivas actuales en - la psicología social". Nueva York: Oxford Press, 1963.

. Janowitz, Morris, y Little, Roger. "La sociología y la institución militar". Nueva York: Russell Sage Foundation, 1965.

. Johns, Hohn H., ed. "La cohesión en la milicia estadounidense". Washington, DC.: National Defense University Press, 1984.

. Jumper, Roy, y Normand, Marjorie Weiner. "Vietnam: Antecedentes históricos". En "Vietnam: Historia, documentos y opiniones", ed., Marvin E. Gentleman. Nueva York: Fawcett, 1965.

. Kaiser, Robert G. "Rusia, el pueblo y el poder". Brattleboro. Vt.: Book Press, 1976.

. Kellett, Anthony. "La motivación para el combate: El comporta-- miento de los soldados en la batalla". Boston: Kluwer, 1982.

. Kohn, Hans. "El nacionalismo, su significado y su historia". Rev. ed. Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1965.

. LaPierre, Richard T. "Teoria del control social". Nueva York: - MacGraw-Hill, 1954.

. Luttwak, Edward, y Horowitz, Dan. "El ejército israelí". Nueva York: Harper and Roww, 1975.

. Marshall, S.L.A. "Hombres contra el fuego". Nueva York: William Moroow, 1947.

. Meyer, Herbert E. "La crisis soviética que se avecina". Fortune 98 (4 agosto 1978): 169.

. Middleton, Drew. "Choques raciales para obstaculizar a las fuerzas soviéticas". "New York Times", 11 julio 1982, pág. 9.

. "Más mujeres se alistan para el servicio en ejército soviético" "Washington Times", 28 octubre 1982.

. Moskos, Charles C. "La Fuerza Voluntaria". En "La educación política de los soldados". Morris Janowitz y Stephen D. Wesbrook, - eds, Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1983.

------- "El soldado combatiente americano en Vietnam". "Journal of social issues" 31 (1975): 27.

------- "El recluta americano". Nueva York: Russell Sage, 1970.

------- "La educación civil y la Fuerza Voluntaria". Documento presentado en el simposio IUS sobre "La educación civil en la milicia", 15-16 octubre 1981.

-------- "De institución a ocupación: Tendencias en la organización militar". Documento presentado en el Congreso Internacional de la Fundación Sociedad y Fuerzas Armadas, La Haya, Paises Bajos 9-12 mayo 1982.

------- "Consideraciones sociales sobre la Fuerza Voluntaria". en "Military service in the United States". Brent Scowcroft, ed. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1982.

------- "La sociología de la Fuerza Voluntaria". Documento presentado a la junta anual de la Asociación Sociológica Americana, Toronto, Canadá, 24-28 agosto 1981.

. Nyrop, Richard F., ed. "Israel: Estudio del pais". Washington, DC.: American University, 1979.

. Odom, Willim E. "La militarización de la sociedad soviética""Problemas del comunismo" 25 (septiembre-octubre 1976): 34-51.

. Patchen, Martin. "El contacto blancos-negros en las escuelas; - Sus efectos sociales y académicos". West Lafayette, Ind.: Purdue University Press, 1982.

. Pike, Douglas. "El Vietcong, su organización y técnicas". Cam - bridge, Mass.: MIT Press, 1966.

. Rand Corporation, "Entrevistas de Vietnam". Santa Mónica, Calif. Rand Corporation, K Series.

. Record, Jeffrey. "Enjuiciamiento del ejército soviético". Wa- - shington, DC.: Borokings Institution, 1975.

. Remarque, Erich M. "Sin novedad en el frente" Nueva York: Faw- cett-Crest, 1975.

. Rochells, Andrew J., y Patton, Paul G. "Cambios demográficos en la URSS: Implicaciones para la milicia soviética". Washington, -- DC.: Student paper, National Defense University, 1982.

. Rolbant, Samuel. "El soldado israelí; Perfil de un ejército". - Cranbury, N.J.: Thomas Yoseloff, 1970.

. Rosenau, James N., y Holsti, Ole R. "El liderazgo estadounidense en un mundo en retroceso; El derrumbamiento del consenso y el enfrentamiento entre creencias". World Politics 35 (abril 1983): 368-392.

. Scott, Harriet Fast, y Scott, William F. "Las fuerzas armadas - de la URSS", Boulder, Col.:Westview Press, 1981.

. Sharp, USG y Westmoreland, W.C. "Informe sobre la guerra de Viet nam", Washington, DC: Government Printing Office, 1968.

. Shelyag, V.V., Glotochkin, A.D., y Platonov K.K. "Psicología militar: Punto de vista soviético". Moscú 1972. Traducido y publicado por la Fuerza Aérea estadounidense.

. Shils, Edward A., y Janowitz Morris. "La cohesión y la desintegración en la Wehrmarcht en la Segunda Guerra Mundial". Public -- Opinion Quarterly 12 (1948); 281.

. Smith, Hedrick. "Los rusos". Nueva York; Ballantine Books, 1980.

. Stein, Benjamin J. "La alegre ignorancia de los jóvenes en LA". Washington Post, 3 octubre 1983, pagina editorial.

. Suvorov, Viktor. "Dentro del ejército soviético". Nueva York: Macmillan, 1982,.

. Tarasulo, Yitzhak. "La vida cotidiana del soldado en el ejército soviético moderno". Introducción en la Convención Nacional del Seminario Inter-Universidades sobre las Fuerzas Armadas y la sociedad, Chicago, octubre, 1983.

. Taylor, William T. Jr... "Christian Science Monitor", 12 junio 1982, pag. 1.

. Turley, William S. "La función política y el desarrollo del Ejército del Pueblo en Vietnam". Carbondale, Ill.: Southern Illinois University, 1975.

. US Embassy, Saigon. "Documentos de Vietnam y notas de investigación", 1967.

. Van Creveld, Martin. "Potencial de combate; Actuación de los ejércitos alemán y estadounidense en 1939-1945". Westport, Conn.: Greenwood Press, 1982.

. Von Clausewitz, Kar. "De la guerra". Traducido por Michael Howard y Peter Paret. Princeton: Princeton University Press, 1976.

. Webb, James, "Campos de fuego". Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1978.

. Webbe, Stephen. "El destino del soldado soviético". Christian Science Monitor, Midwest Edition, 3 diciembre 1981, pags. B.24-27, B-30.

. Weber, Tom. Premios por cosas importantes.

. Wimbush, S. Enders, y Alexiev, Alex. "El factor étnico en las fuerzas armadas soviéticas". Santa Mónica, Calif.: Rand Corporation 1982.

. Young, Warren L. "Las minorias y la milicia. Estudio nacional en una perspectiva mundial", Westport, Conn.; Greenwood Press, 1982.

. Zasloff, Joseph J. "La motivación política del Vietcong: Los reagrupados políticos", Santa Mónica, Calif.: Rand Corporation, 1968.

APENDICE

Dollard, John. "El miedo en el combate". New Haven, Conn.: Instituto de Relaciones Humanas, Yale University, 1943.

Emerson, Rupert. "De imperio a nacion". Boston: The Beacon Press 1967.

Etzioni, Amitai. "Organizaciones complejas". Nueva York; The Free Press, 1961.

George, Alexander. "El ejército comunista chino en acción". Nueva York: Columbia University Press, 1967.

Homans, George C. "El pequeño navío". American Sociological Review II, 1946.

Janowitz, Morris, ed. "Los cambiantes modelos de organización de la nueva milicia". Russel Sage Foundation, 1964.

-------, y Little, R. "La sociología y la institución militar" - Nueva York; Russell Sage Foundation, 1965.

Kohn, Hans. "Historia del nacionalismo en el Este". Londres: Routledge, 1932.

Little, Roger W. "Las relaciones entre camaradas y la actuación en el combate". En "The new military: Changing Patterns of organization", editado por M. Janowitz. Nueva York; Russell Sage Foundation, 1964.

Marshall, S.L.A. "Hombres contra el fuego" Nueva York: William -- Morrow, 1947.

Molnar, Andrew R. "Los factores humanos: Consideraciones sobre los insurgentes clandestinos". Washington, DC.: Special Operations Research Office, American University, 1965.

Moskos, Charles C., Jr. "El recluta americano".; Nueva York: Russell Sage Foundation, 1970.

Shils, Edward A. y Janowitz, M. "La cohesión y la desintegración de la Wehrmacht en la Segunda Guerra Mundial". Public Opinion -- Quarterly 12 (2) 1948.

Stouffer, Samuel A., et al. "El soldado americano". Vol. 4 Princeton. N.J.: Princeton University Press, 1949.

UNIVERSIDAD DE DEFENSA NACIONAL

TENIENTE GENERAL RICHARD D. LAWRENCE, Ejército de los Estados Unidos

Presidente

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS ESTRATEGICOS

John Depres, Director

PRENSA DE LA UDN

Director de Investigación y Editor
Coronel John E. Endicott, USAF.

Subdirector, Administración
Teniente Mónica M. Cain, USN

Director Asociado y Profesor de Investigación
Coronel Frederick T. Kiley, USAF

Subdirector, Producción
Mayor Donald Anderson, USAF

Jefe de Redacción
George C. Maerz

Redactores
Evelyn Lakes
Janis Hietala
Thomas Gill
Edward H. Seneff II

Supervisor de la Oficina
L.J. Conk

Administrador
Laura W. Hall

Empleados Editorial
Pat Williams (Empleado Jefe)
Dorothy M. Mack
Carol A. Valentine

Ayudantes
Hattie Johnson
Cecelia Giles

Lectores asesores: Morris Janowitz, Universidad de Chicago; Charles C.Moskos, Universidad Noroccidental. Editores de la UDN para este volumen;Mayor Donald Anderson y Rebecca W.Miller. Lector de la editorial: Charles J. Nolan, Jr., - Academia Naval de los Estados Unidos. Diseño del libro: Janis Hietala. Empleado editorial: Carol Valentine.

LOGISTICA

VI