



Reanalizar la Cohesión de Unidad: Un Enfoque de Comprensión Situacional

Mayor Geoff van Epps, Ejército de EUA

Mi deseo principal sería que mi familia militar y todo el Ejército, se considerara como un vínculo de hermanos, dispuestos y preparados a morir el uno por el otro.

—George Washington, escribiendo a Henry Knox el 21 de octubre de 1798.¹

● CUÁNDO EL EJÉRCITO dejó de hacer hincapié en la importancia de la cohesión de unidad? Como el pasaje de la carta de George Washington dirigida al Primer Ministro de Guerra de Estados Unidos ilustra, la cohesión ha constituido un objetivo fundamental para los líderes del Ejército desde la fundación de la Institución castrense. No obstante, la doctrina de liderazgo del Ejército prácticamente pasa por alto la importancia que tiene la cohesión de unidad. Este lapsus es tanto sorprendente como preocupante, particularmente ahora cuando se llevan a cabo operaciones descentralizadas por unidades pequeñas que a menudo se dispersan sobre lugares remotos, en patrullas lejanas, o para cubrir puestos de avanzada de combate vulnerables por su aislamiento e infestación. Los soldados en estas unidades no cuentan con nada certero, salvo por sus compañeros soldados que los rodean.²

La cohesión de unidad constituye una consideración importante, cuando los tiempos son favorables. En el peor de los tiempos, para una unidad cercada, con escasas provisiones, sin comunicación, acosada por las inclementes condiciones del tiempo y enfrentando posibilidades abrumadoras, la cohesión de unidad podría ser un atributo que les permita soportar y sobrevivir hasta tanto estalle la guerra o sean relevados. Las “garantías” brindadas por las operaciones de inteligencia, vigilancia y reconocimiento (ISR) permanentes, las técnicas modernas de comunicaciones y demás tecnología, hace tentador considerar la imposibilidad de que las unidades estadounidenses sean bloqueadas y aniquiladas. Sin embargo, pasamos por alto esta amenaza bajo nuestro propio riesgo, especialmente en virtud de las consecuencias estratégicas graves que acompañaría tal desastre.

La edición de 2006 del Manual de Campaña (FM) 6-22, *Army Leadership* [Liderazgo del Ejército], es mejor que la anterior, específicamente, en su adopción de la ambigüedad e incertidumbre del ambiente operativo contemporáneo. Desafortunadamente, el FM continúa la lenta erosión del énfasis sobre la trascendencia de la cohesión de unidad en la doctrina. La edición previa de 1999, *Army Leadership* dedicó seis páginas en donde se trataba la fomentación del trabajo en equipo y la cohesión de unidad en los niveles directos de organización y liderazgo. En contraste, la versión más reciente contiene sólo cuatro párrafos cortos sobre este tema tan importante.³

Mayor Geoff Van Epps es el oficial ejecutivo del Batallón de Tropas Especiales, 1^{er} Equipo de Combate de Brigada, Primera División de Caballería. Comandó la Compañía B, 249^o Batallón de Ingenieros, en Irak y Afganistán. El Mayor obtuvo su Licenciatura de la Academia Militar de Estados Unidos, West Point y una Maestría de la Universidad de Misuri-Rolla. Además fue becado para asistir al programa Olmstead en Barcelona, España.

Foto: El Especialista Daniel Brooks y su compañero soldado toman un minuto de descanso luego de equiparse para una patrulla desmontada combinada en el distrito Ghazaliya de Bagdad, Irak, 17 de julio de 2008.
(Especialista Charles W. Gill, Ejército de EUA)

Peor aún, la edición actual concluye una tendencia demostrada en la edición de 1999 combinando el trabajo en equipo y la cohesión. En la misma sección del Manual se abordan ambos términos sin definir ninguno de los mismos o distinguirlos entre sí. Sin embargo, el trabajo en equipo y la cohesión, sí bien están sumamente relacionados, son evidentemente distintos.

El trabajo en equipo constituye la iniciativa de cooperación o coordinación de un grupo de soldados hacia una meta u objetivo común. Por otro lado, la cohesión es tanto más abstracta como básica. La cohesión significa una vinculación de los integrantes de una organización o unidad de tal manera que fomente la voluntad y el compromiso entre sí, el grupo y la misión.⁴ La cohesión entrelaza a la organización y le permite funcionar como una unidad unificada e integrada. La cohesión permite que se lleve a cabo el trabajo en equipo bajo condiciones difíciles.

La aparente poca importancia que se le da a la cohesión en la última edición del FM quizás se refleje mejor en la siguiente declaración: “Para que los equipos, unidades y organizaciones funcionen eficazmente, es indispensable que trabajen juntos por los valores comunes del Ejército y los objetivos de las tareas y misiones”.⁵ Los soldados merecen una mejor explicación. Ellos necesitan un entendimiento más profundo de lo que significa la cohesión.

En el resto de este artículo se trata acerca de los pasos que el Ejército puede tomar para lograr ese fin. Expondré una idea general de la evolución moderna sobre el interés del Ejército en cuanto a la cohesión, y luego presentaré la idea de Karl Weick, cuya investigación sobre la conexión que existe entre la comprensión situacional y la cohesión, provee una manera más adecuada de tratarla teniendo en cuenta los ambientes aparentemente más complicados e inciertos que enfrentamos hoy en día. En la última sección del artículo, mostraré cómo las ideas de Weick contribuyen a explicar las distintas suertes que encararon dos unidades de EUA, atacadas por los chinos en Corea del Norte a finales del año 1950.

Aumento y Disminución del Interés en la Cohesión

Hasta comienzos del último siglo, la opinión ortodoxa sostuvo que el pánico ocasionó que las unidades militares se desintegraran. En los años

20, el padre del psicoanálisis Sigmund Freud, dio un giro a esa noción a través de sus estudios de psicología de grupo. Freud declaró que la pérdida de la cohesión producía un pánico tan intenso que “ya no se escuchaban ninguna de las órdenes dadas por los superiores, y que cada individuo se las arreglaba por su cuenta y sin ninguna consideración por los demás. Los lazos mutuos habían dejado de existir y un miedo sin medida y sentido se había apoderado de ellos”.⁶ Si bien resultó una idea original en ese tiempo, las conclusiones de Freud llegaron a ser parte del entendimiento del Ejército en cuanto a cómo funcionaban las unidades: si la cohesión se rompe, se desata el pánico y cada soldado se las tiene que arreglar por su propia cuenta.

Los estudios efectuados a las unidades de combate en la IIGM consolidan esta conclusión. En su clásico *“Men Against Fire, S.L.A. Marshall afirma lo siguiente: “Considero que una de las verdades más sencillas de la guerra es que la presencia cercana o presumida de un compañero le permite a un infante de marina seguir adelante con su arma... El preferiría estar desarmado pero junto con sus compañeros que estar sólo, aunque posea el arma de fuego rápido más perfecta”*.⁷ En *The American Soldier*, una investigación más científica acerca de las actitudes de los soldados de combate en el Teatro Europeo, Samuel Stouffer encontró que había un fuerte vínculo entre la lealtad que sintieron los soldados entre sí y su nivel de confianza en la capacidad de sus compañeros bajo condiciones de combate.⁸

Cónsonos con este punto de vista, los líderes del período de entreguerras, enviaron unidades adiestradas, para que, entre otras cosas, fomentaran la confianza y cohesión entre sus compañeros. Dicho paradigma fue constatado en los años 70 y especialmente durante la guerra de Vietnam, cuando el sistema de reemplazo individual se consideró un rompimiento de la cohesión y ocasionó una disminución en el rendimiento de la unidad. En 1981, el Ejército instituyó un sistema de administración de unidad, cuya característica clave era unidades *COHORT* (Cohesión, Apresto operacional y Adiestramiento) que se formaban y adiestraban juntas por ciclos de 3 años. La idea de unidades de combate con base en un núcleo cohesivo fue prometedor, si bien los oficiales y suboficiales no estaban estabilizados con la unidad.

Sin embargo, para 1990, el Ejército consideró un fracaso el experimento COHORT y regresó a la administración individual.⁹ La cohesión permaneció un concepto importante, pero la iniciativa para institucionalizar el establecimiento de la misma, pasó de moda. El estudio llevado a cabo por la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA llegó a la siguiente conclusión: “La cohesión entre los soldados es principalmente un producto de liderazgo eficaz combinado con el cumplimiento del trabajo importante”.¹⁰

Alrededor de la época cuando el sistema COHORT no cumplió con las expectativas de rendimiento y fomentación de la cohesión de unidad, comenzó a emerger la idea de la “Comprensión Situacional” en las literaturas académicas para complementar las discusiones sobre el diseño y estructura de organización.

Comprensión situacional y el fracaso de las organizaciones

El sociólogo Karl Weick fue uno de los primeros eruditos que puso en práctica el concepto de comprensión situacional en las organizaciones que operaban en entornos complejos o ambiguos. Weick sustentó que la habilidad para formular una explicación coherente compartida de los eventos y circunstancias permitía que las organizaciones continuaran funcionando durante tiempos de gran incertidumbre. “La idea básica de la comprensión situacional” escribió, “es que la realidad constituye un logro permanente que surge de las iniciativas para crear un orden y tener un sentido retrospectivo de lo que acontece. Las personas intentan sacar conclusiones racionalmente responsables tanto para ellos como para los demás”.¹¹ En otras palabras, las personas y las organizaciones usan modelos mentales compartidos para lidiar con el desorden y la ambigüedad.¹² Weick analizó esta idea para determinar qué fue lo que mantuvo unidas a las organizaciones y, a la inversa, qué ocasionó que las mismas se desmoronaran durante la crisis. Él llegó a la siguiente conclusión: “Lo que mantiene a la organización en una sola pieza podría ser más frágil de lo que nos damos cuenta”.¹³

Weick determinó que las organizaciones están especialmente vulnerables al derrumbe de la comprensión situacional como un resultado de los sucesos fundamentalmente imprevistos

o incomprensibles. La poca posibilidad de que dicho suceso ocurra ocasiona que tanto a la organización como a sus integrantes los tome por sorpresa cuando sucede, haciendo añicos, de esta manera, su entendimiento individual y colectivo de la situación. Si los integrantes de la organización no vuelven a crear rápidamente una realidad compartida o no asumen un modelo mental nuevo y coherente para darle sentido al caos en torno a ellos, dejarán de funcionar como un equipo unificado. La estructura de la organización sirve de base para asegurar la comprensión situacional, ya que provee los roles y rutinas entrelazadas que unifican a las personas en un equipo, y las mantiene funcionando mientras organizan y comparten el entendimiento de la situación que encaran. La comprensión situacional y la estructura están entrelazadas, permiten que haya cohesión y que una organización se mantenga funcionando ante el caos.¹⁴

Weick notoriamente puso en práctica este concepto para analizar las muertes de 13 bomberos paracaidistas que combatían un fuego en el remoto paraje de Mann Gulch, Montana, el 5 de agosto de 1949. El suceso tiene una semejanza sorprendente con una patrulla militar que encaró un evento desastroso por un pelotón o equipo. Quince bomberos paracaidistas, encabezados por el guardabosque “Wag” Dodge saltaron en paracaídas en la parte sur de Mann Gulch para encontrarse con su designado líder el cual había estado combatiendo el fuego sólo durante aproximadamente cuatro horas. Les habían dicho que esperaran un fuego “típico”, uno que pudieran rodear y aislar completamente para las 10.00 horas de la mañana siguiente. A medida que recolectaban las herramientas se lanzaban con las mismas en paracaídas, y al aterrizar se dieron cuenta de que sus equipos de radios habían quedado destruidos durante el aterrizaje. Luego de cenar algo ligero, la división inició su marcha a lo largo de la ladera hacia el río, en ese momento Dodge observó que el fuego había cruzado súbitamente el río y avanzaba velozmente cuesta arriba hacia donde ellos se encontraban. Dodge le ordenó a la división que dieran media vuelta y fueran cuesta arriba hacia la cima. Calculó que según la velocidad en que se desplazaba el fuego, el mismo alcanzaría a los bomberos paracaidistas antes de que éstos pudieran resguardarse en el

reborde de la cima. Dodge ordenó a la división que tiraran sus herramientas y que incendiaran un área de pasto frente a la división para que actuara de fuego de escape y que todos se tiraran sobre las cenizas. Pero ninguno obedeció. La división entera corrió hacia el cerro. Dos de los bomberos paracaidistas se lanzaron hacia una grieta entre las rocas y se salvaron. Otro logró llegar a la cima aunque envuelto en llamas y falleció al día siguiente. Dodge sobrevivió al acostarse sobre su círculo de cenizas, mientras el fuego principal pasaba alrededor y sobre el mismo. Los otros 12 integrantes de la división fueron envueltos por las llamas que saltaban entre el reborde de la cima y el círculo de cenizas el cual actuaba como fuego de escape en donde yacía Dodge.¹⁵

El estudio llevado a cabo por Weick atribuye el desastre al doble derrumbe de comprensión situacional y estructura que sufrió la división de bomberos paracaidistas. Primero, él sostiene que la división experimentó lo que clasificó de “episodio cosmológico” al acabar corriendo para salvar sus propias vidas cuando lo único que esperaban era un fuego “típico”. Si bien el término resulta desmañado, es importante comprenderlo porque marca el golpe de gracia de la organización. Weick explica lo siguiente:

Un episodio de cosmología ocurre cuando las personas sienten repentina y profundamente que el universo ya no constituye un sistema racional y ordenado. Lo que hace este episodio tan frustrante es que tanto el sentido de lo que está ocurriendo como los medios para reconstruir dicho sentido se desintegran al unísono.

Expresado de una manera más informal, un episodio cosmológico se siente como *vu jàdé*, lo opuesto a *déjà vu*: Jamás he estado aquí, no tengo la menor idea de dónde estoy y no sé quién pueda ayudarme.¹⁶

Los bomberos paracaidistas jamás comprendieron la amenaza que presentaba el fuego hasta tanto fue demasiado tarde. Sucesos como el de Dodge los convirtió en individuos inconexos mientras que el fuego se esparcía rápidamente

sobre el río retando su comprensión compartida de fuego “típico” que habían previsto enfrentar. El caso típico de incendio que anticiparon se convirtió súbitamente en una amenaza. Su cohesión comenzó a desintegrarse. Cuando Dodge les ordenó abandonar sus herramientas perdieron su identidad como organización. ¿De qué sirve una división de bomberos sin herramientas? ¿Todavía sigue siendo una división de bomberos? Por último, cuando Dodge inició un fuego en medio de la única ruta aparente de escape, desapareció su capacidad de comprender la situación y responder según la misma. El encender fuegos de escape era una técnica desconocida en ese tiempo, y las medidas tomadas por Dodge resultaron inconsistentes con la comprensión de la situación por parte de la división. La división había dejado de existir. Cada uno se las arreglaba por su cuenta.

El análisis final de Weick indica como el derrumbe simultáneo de estructura y de comprensión situacional condujo a la desintegración de la cohesión, y en última instancia, al desastre:

[La división de bombero] encaró... la sensación de que su vieja clasificación ya no funcionaba. Estaban dejando atrás sus pasadas experiencias y ya no estaban seguros de lo que sucedía ni de quiénes eran.

A medida que los vínculos se debilitaban, la sensación de peligro se apoderaba de ellos, y los medios para lidiar con el mismo se tornaron más primitivos. El mundo cambió rápidamente de cosmos a caos, mientras se desvanecía el orden y la racionalidad...

A medida que el grupo se desintegraba, a los bomberos paracaidistas les invadió el pánico, dejaron de pensar con rapidez y se apartaron aún más, y al hacerlo, perdieron la noción de lo que es ser un buen seguidor así como el aceptar ideas originales de otras personas muy parecidas a ellos. A medida que se desvanecían las relaciones, los individuos regresaron a las tendencias primitivas de la fuga.¹⁷

Cinco días después, el esfuerzo de 450 bombe-

La estructura de la organización sirve de base para asegurar la comprensión situacional, ya que provee los roles y rutinas entrelazadas que unifican a las personas en un equipo...

ros finalmente logró controlar el fuego de Mann Gulch. Si bien el Servicio Forestal lo clasificó de Fuego Clase C, significando una extensión de 4 a 40 hectáreas, en el momento en que los bomberos paracaidistas saltaron para combatirlo, evidentemente no era un caso de fuego “típico”.¹⁸

Al no contar con comunicaciones externas ya que las radios se habían destruidos durante el aterrizaje, los bomberos paracaidistas sólo podían relacionarse con la información provista antes de la misión para intentar comprender el peligro al que se enfrentaban.

En la siguiente sección de este documento se analizará brevemente a dos unidades militares que encararon condiciones similares a las de la división en el remoto paraje de Mann Gulch. Su capacidad de mantener una comprensión situacional y estructura los condujo a obtener resultados completamente distintos.

Comprensión Situacional y Estructura en la Batalla de la Reserva de Chosin

A finales del otoño de 1950, el X Cuerpo de Ejército estadounidense enfrentó una resistencia relativamente ligera durante un avance rápido a través de Corea del Norte hacia la frontera china en el río Yalu. A pesar del clima invernal y del terreno restrictivo, el comandante del Cuerpo del Ejército, Ned Almond, ordenó que el 27 de noviembre empezara una nueva ofensiva. Este “mal consejo y operación desafortunada” se fundó sobre la suposición de la oposición ligera persistente en la zona donde operaba el Cuerpo del Ejército.¹⁹

Al oeste de la reserva de Chosin, los tres regimientos reforzados de la 1ª División de infantería de Marina avanzaron lentamente por un camino sin enfrentar mayor dificultad, deteniéndose para fusionarse luego de cada movimiento exitoso. En la noche del 27 de noviembre, luego de largas horas de penosa y lenta marcha, la división se detuvo con el 5º y 7º Regimientos de Infantería de Marina formados alrededor del pueblo de Yudam-ni y el 1º Regimiento de Infantería de Marina aseguró el terreno clave en la ruta principal de abastecimiento que se encontraba en la retaguardia de la división.²⁰

En la costa oriental de la reserva, el Equipo de Combate del 31º Regimiento (*RCT*) era la

unidad de vanguardia líder de la 7ª División de Infantería del Ejército. La unidad pasó el 27 de noviembre ubicándose en su posición de ataque a lo largo de la ruta principal al este de la reserva y esperando la llegada de su tercer batallón de infantería, el cual se había retrasado debido a las demoras de transporte. El comandante del Regimiento, coronel Allan MacLean, confirmó que el regimiento atacaría hacia el norte la siguiente mañana con cualquiera de las fuerzas que tuviera a su disposición. Por consiguiente, el regimiento no se preparó entre sí para apoyar las posiciones defensivas ni establecieron la comunicación de línea terrestre entre unidades. MacLean envió al pelotón de inteligencia y reconocimiento y vigilancia del regimiento (*I&R*) a que exploraran la ruta que delante de ellos y en un nefasto suceso, desaparecieron, y jamás se volvió a saber de ellos.²¹

Al caer la noche, tanto los Marines como el *RCT* del 31º Regimiento se guarecieron para atacar al norte la mañana siguiente. Las indicaciones de una inminente agresión china era evidente, pero los estadounidenses los malinterpretaron en gran medida. Luego, esa noche del 27 de noviembre, tres divisiones chinas atacaron a la 1ª División de Infantería de Marina al oeste de la reserva de Chosin, y la 80ª División china atacó al Equipo de Combate del 31º Regimiento en la costa oriental de la reserva. En ambos lados de la reserva, los chinos lograron un ataque casi por sorpresa, se aglomeraron fuera de las colinas, rebasaron las bases de combate, penetraron los perímetros de la unidad y ocasionaron estragos. En una lucha desesperada, a menudo, cara a cara, los estadounidenses pelearon contra los ataques chinos. Con la alborada, los chinos se derritieron entre las colinas y las unidades de EUA se quedaron atendiendo a sus bajas y figurando el próximo paso a seguir.²²

A entradas horas de la mañana del 28 de noviembre, el teniente general Almond voló hacia donde estaban ellos para personalmente evaluar la situación. Luego de este suceso, la suerte de las dos unidades, la 1ª División de Infantería de Marina y el *RCT* del 31º Regimiento se comenzó a divergir. Almond consultó con el comandante de la 1ª División de Infantería de Marina, general de división O.P. Smith, quien informó a Almond que con base en las acciones intensas de la noche anterior había cancelado el ataque de la división



NARA

Asombrados soldados del 5° y 7° Regimientos de Infantería de Marina, quienes fueron sorprendidos por una embestida violenta de tres divisiones comunistas chinas, reciben órdenes para que se retiren de sus posiciones en Hagaru-ri, cerca de la Reserva de Chosin, diciembre de 1950.

hacia el norte. Los regimientos de Smith estaban intactos, pero aislados y en peligro. Él intentó ordenar al 5° y 7° Regimientos de Infantería de Marina que restringieran sus perímetros, mantuvieran sus posiciones y atacaran el sur para volver a ganar contacto con lo que quedaba de la división a lo largo de la ruta principal de abastecimiento.²³

De ahí, Almond voló para visitar al coronel MacLean y al RCT del 31° Regimiento. MacLean había pasado la noche combatiendo junto con su batallón principal, el 1° Batallón del 32° Regimiento de Infantería, quienes habían sufrido aproximadamente 100 bajas, pero él consideraba que estaban en “bastantes buenas condiciones”. No tenía ninguna información sobre la suerte de su segunda unidad de infantería, del 3° Batallón del 31° Regimiento de Infantería, las cuales habían sufrido un ataque severo la noche anterior. Tampoco tenía ninguna noticia de cuándo podría llegar

su tercer batallón de infantería todavía en tránsito. Él desconocía que las acciones de los chinos habían impedido que su compañía de tanques del Regimiento se reuniera con el cuerpo principal del mismo. MacLean se encontraba “razonablemente optimista” acerca de la situación y no se opuso cuando Almond le dijo que el enemigo no era “más que los vestigios de divisiones chinas huyendo hacia el norte”. “Todavía estamos atacando y vamos sin parar hacia el [río] Yalu,” dijo Almond. “No permita que lo detenga un grupo de lavaderos chinos”.²⁴

Sin embargo, al caer la noche del 28 de noviembre la 1ª División de Infantería de Marina y el RCT del 31° Regimiento vieron de manera muy distinta la situación táctica. Los marines habían cancelado sus operaciones ofensivas y se concentraron en fusionar sus posiciones sobre el terreno que podían defender y reabrieron sus

líneas de comunicación. Las órdenes del *RCT* del 31° Regimiento permanecieron en atacar hacia el norte en cuanto llegara su tercer batallón de infantería que todavía esperaba que llegara en cualquier momento.

Durante la noche del 28 al 29 de noviembre, los chinos atacaron nuevamente y los resultados fueron los mismos, un alto índice de bajas en ambos lados durante el desesperado combate. Aun así los estadounidenses resistieron. El coronel MacLean del *RCT* del 31° Regimiento decidió que el regimiento tenía que fusionarse temporalmente en un sólo perímetro hasta tanto llegara su último batallón de infantería y sus tanques y pudieran reanudar el ataque. Por lo tanto, temprano en la mañana del 29 de noviembre, MacLean ordenó la “retirada temporal” del 1° Batallón del 32° Regimiento, su unidad de vanguardia, dentro del perímetro con el 3° Batallón y otras unidades de regimiento. Los soldados no destruirían sus equipos; se les ordenó desmontar las piezas esenciales y llevárselas consigo de manera que pudieran montar el equipo para usarlos al día siguiente en el ataque.²⁵

La retirada del 1° Batallón del 32° Regimiento de Infantería en el perímetro del 3° Batallón del 31° Regimiento de Infantería se dio, pero no sin encarar dificultades. El 1° Batallón del 32° Regimiento de Infantería peleó mientras se desplazaba hacia el sur para sólo encontrar que la situación que enfrentaba el 3° Batallón del 31° Regimiento de Infantería era tan precaria como la que ellos mismos habían encarado. Trágicamente, MacLean había identificado incorrectamente una columna de tropas que se acercaba y permitió que los chinos lo tomaran prisionero. El comandante de mayor antigüedad del batallón, teniente coronel Don Faith del 1° Batallón del 32° Regimiento asumió el mando del *RCT* del 31° Regimiento.²⁶ Faith esperó que llegara su división o cuerpo de Ejército para que lo ayudaran, pero no había ayuda que dar. El 30 de noviembre, el subcomandante de la 7ª División de Infantería voló hacia el perímetro de Faith para comunicarle que el *RCT* del 31° Regimiento estaba solo. El regimiento tendría que pelear hasta llegar a un lugar seguro.

Para la mañana del 1 de diciembre, el *RCT* del 31° Regimiento había sobrevivido cuatro noches consecutivas de ataques brutales por parte de los chinos. Sus filas fueron diezmadas. Muchas de las compañías del regimiento habían sido destruidas

completamente. En otras, no quedaba un solo oficial vivo. Las provisiones y municiones estaban críticamente bajas. La fatiga y el frío inclemente habían llevado a los soldados al límite de la resistencia humana. Faith llegó a la conclusión de que sus soldados no soportarían una noche más de los ataques chinos y ordenó que rompieran filas y escaparan. Los soldados destruyeron todo equipo que no pudieran trasladar. Los vehículos restantes llevarían a los cientos de soldados gravemente heridos. Cada soldado que pudiera caminar, herido o no, peleara a pie.

Cerca del mediodía el *RCT* del 31° Regimiento inició la marcha. En cuestión de minutos un piloto de Infantería de Marina, que proveía apoyo aéreo cercano, lanzó un tanque de napalm demasiado cerca, matando a varios soldados estadounidenses. Desde ese momento la situación empeoró. El *RCT* tuvo que despejar varias barricadas en el camino y cruzar puentes volados bajo el incesante fuego enemigo. Los vehículos se detuvieron. Los soldados que conducían los vehículos murieron tras el timón de sus camiones. Una granada china hirió de muerte a Faith, dejando a la unidad sin mando definido. La retaguardia que marchaba a pie comenzó a tomar los vehículos rezagados de la columna, dejándolos vulnerables al ataque de los chinos. La unidad comenzó a desintegrarse a medida que los soldados partían cada uno por su lado a través del hielo de la reserva o hacia el terreno elevado a lo largo del camino. En última instancia, la formación perdió importancia y terreno hasta detenerse completamente. Aquellos soldados que todavía podían moverse por sí solos se dirigieron independientemente o en pequeños grupos hacia el sur en dirección a las líneas amigas, esperando evitar a los chinos quienes se encontraban en su camino. A esos quienes no podían moverse los dejaron a su suerte. El *RCT* del 31° del Regimiento dejó de existir.²⁷

Por su parte, la 1ª División de Infantería de Marina enfrentaba sus propios problemas. Los ataques limitados para restaurar el contacto entre los elementos dispersos de la división fracasó. Los ataques nocturnos de los chinos destruyeron sus filas. En la mañana del 1° de diciembre, el 5° y 7° Regimientos de Infantería de Marina inició su propio intento de escape, atacando en dirección sur desde sus posiciones fusionadas hacia lo que quedaba de la división. En lo que respecta a las

formaciones tácticas quedaron como unidades intactas, trayendo consigo sus jeeps, camiones, remolques y armas de fuego. Casi 600 heridos fueron amontonados en los camiones o amarrados en las tapas de los jeeps, al igual que el *RCT* del 31° Regimiento. Los vehículos tenían que mantenerse en el camino, pero los marines constantemente tenían que maniobrar buscando el terreno clave necesario para asegurar las fuerzas. Les tomó tres días de sangriento y agotador enfrentamiento, pero los marines se las ingeniaron para rechazar las incontables emboscadas y poder llegar hasta las líneas amigas en Hagaru. La 1ª División de Infantería de Marina estaba intacta y había mantenido suficiente poder de combate para reanudar su ataque hacia el sur tres días después, luego de evacuar a miles de bajas.²⁸

¿Por qué las suertes de estas dos unidades fueron tan opuestas? Encararon circunstancias tácticas similares en términos de proporción de fuerza, terreno, clima y recursos disponibles. Tanto los marines como el *RCT* del 31° Regimiento gozaban de ventajas sobre los chinos en cuanto a armas automáticas, morteros, artillería y apoyo aéreo cercano. Y ambos fueron aislados y enfrentaron una situación insostenible que les obligó a intentar el escape para preservar sus fuerzas. Las explicaciones tradicionales no responden adecuadamente al porqué los marines sobrevivieron como una fuerza de combate y el *RCT* del 31° Regimiento fue derrotado en su totalidad.

Sin embargo, al poner en práctica las ideas de la comprensión situacional y estructura descritas previamente, surge una interpretación. Los marines pudieron mantener su estructura y capacidad de comprensión situacional intacta y, por lo tanto, mantener la cohesión de unidad durante toda su trágica experiencia. Por el otro lado, *RCT* del 31° Regimiento sufrió el doble derrumbe de tanto estructura como capacidad de comprensión situacional, dando lugar a que la unidad se desintegrara en una multitud turbulenta de pequeños grupos y soldados independientes. Pruebas de otros integrantes de ambas unidades respaldan esta perspectiva.

Desde el principio, había mucho escepticismo en la 1ª División de Infantería de Marina con respecto a las alegaciones de que el ataque que llevaría a cabo el X Cuerpo de Ejército en el río Yalu enfrentaría solo una resistencia ligera. Un relato describe cómo en el escalafón de mando “desde O.P. Smith hacia abajo” estaban sumamente renuentes a proseguir con la ofensiva” y cómo el ataque de los marines que comenzó el 27 de noviembre “se llevó a cabo sin ningún entusiasmo”.²⁹ La cautela que iba mano a mano con el escepticismo significó que los marines estaban mejor capacitados tanto táctica como mentalmente para el violento ataque chino en la noche del 27 de noviembre. Smith, comandante de la división, canceló el ataque programado, indicando de esta manera a su división que la situación había cambiado drásticamente.

Smith y sus líderes de división instintivamente comenzaron a perfeccionar la comprensión colectiva de la situación que encaraban, una parte clave de la comprensión situacional. El coronel Ray Murray, comandante del 5° Regimiento de Infantería de Marina, dijo lo siguiente cuando se le preguntó acerca del fuerte ataque chino: “Personalmente me sentía en estado de conmoción. El primer obstáculo que debía vencer era conmigo mismo. Tuve que reconstruir mi moral,” una descripción acertada de cómo encontrar un modelo mental para explicar la sorpresa que lo embargaba.³⁰ El 5° y 7° Regimiento de Infantería de Marina reforzaron sus perímetros e intentaron restaurar el contacto con lo que quedaba de la división. Al no poder hacerlo, quedó claro que nos les quedaba otra alternativa que planear el escape.

El general de división Smith explicó cómo intentó comunicar a su división por medio de órdenes tácticas desde la cadena de mando hasta el X Cuerpo de Ejército su nueva comprensión de la situación: “desde hace dos días no hemos recibido órdenes del X Cuerpo de Ejército para retirarnos de Yudam-ni. Aparentemente estaban pasmados, simplemente no podían creer que los chinos

Los marines pudieron mantener su estructura y capacidad de comprensión situacional intacta y, por lo tanto, mantener la cohesión de unidad durante toda su trágica experiencia.

habían atacado con tal fuerza.”³¹ Pero los marines habían hecho sentido rápido y eficazmente de la situación, aun cuando su comando superior continuaba operando bajo un paradigma ineficaz. La capacidad de los marines de entender rápidamente la situación que encaraban les permitió elaborar un plan adecuado y mantener intacta la estructura de la organización. Fusionarían sus fuerzas disponibles, mantendrían todos sus equipos y vehículos funcionando, usarían a sus unidades en un tipo de maniobra táctica para la cual fueron concebidas y pelearían para sobrevivir.

Desafortunadamente, el Equipo de Combate del 31° Regimiento no había conseguido un éxito similar al lidiar con las condiciones cambiantes. El *RCT* del 31° Regimiento se desplazó a posiciones en el borde oriental de la reserva de Chosin sin una pizca del escepticismo que embargaba a los marines. El 26 de noviembre, el teniente coronel Faith entendió incorrectamente el panorama táctico y le dijo a su comandante de división que al día siguiente su batallón podría atacar al norte sin necesitar apoyo alguno si la división le concedía un pelotón de cuatro tanques. Si bien todo el pelotón *I&R* había desaparecido sin rastro alguno el 27 de noviembre, Faith y su comandante de regimiento, coronel MacLean no mostraron indicios de entender el peligro al que se enfrentaban.

El 28 de noviembre, luego de sufrir un gran número de bajas la noche anterior, el coronel MacLean estuvo de acuerdo con las órdenes del comandante de división de que el regimiento comenzara su ataque la mañana siguiente. Tomó una segunda noche de enfrentamiento despiadado contra los chinos el 28 de noviembre para que MacLean se convenciera de retirar al 1° Batallón del 32° Regimiento para fusionar todo el regimiento en una sola ubicación, e incluso entonces, mostró un pobre entendimiento de la situación al ordenar el desmontaje (en lugar de la destrucción) del equipo como parte de la retirada “temporal”. Las condiciones estaban cambiando más rápido que la capacidad de la unidad para dar sentido a la situación. De ahí, la estructura de la unidad comenzó también a desentrañarse, atarugando al *RCT* del 31° Regimiento como ejemplo clásico ampliamente conocido de “*cosmology episode*” (episodio de cosmología).

Las bajas entre los líderes claves incrementaron durante los primeros ataques de los chinos,

muchos de los comandantes de compañía y pelotón murieron la primera noche de enfrentamiento, junto con dos comandantes de batallón que resultaron heridos.

Los chinos mataron o hirieron todavía a más oficiales durante los siguientes enfrentamientos, y además capturaron al mismo MacLean. Faith fusionó al *RCT* en un solo perímetro, pero jamás retractó la orden de estar preparados para una transición al ataque. Esto, evidentemente, no tuvo sentido para los soldados que acababan de pasar tres noches peleando por sus vidas contra el abrumador número de chinos que los atacaban, quienes todavía mataron a más oficiales y suboficiales durante la cuarta noche de enfrentamiento.

Súbitamente, el 1 de diciembre, los mismos soldados a quienes repetidamente les habían ordenado reanudar el ataque en cualquier momento, les dijeron que la situación era imposible y que el escape era indispensable. Habían abandonado muchos de los equipos esenciales cuando el regimiento se había fusionado en días previos. La orden de escape resultaba inconsistente con lo que se les habían dicho previamente, pero su disciplina e instinto de sobrevivencia les permitió iniciar el intento de escape. A medida que los convoyes de fuga avanzaban, morían más oficiales. Los Capitanes y, por último, los Tenientes asumieron el mando de los batallones restantes. Un avión de Infantería de Marina accidentalmente dejó caer un napalm sobre el convoy. Los constantes retrasos para poder despejar los obstáculos que encontraban en su camino y pasar puentes derrumbados hicieron la operación parecerse más a un congestionamiento de tráfico que a un intento de escape.

Luego, el teniente coronel Faith cayó muerto. No quedaba nadie más que explicara el plan a la unidad y de todas maneras ya para ese punto no había comunicación interna disponible, o ningún motivo para suprimir el instinto de escaparse. Un historiador ha descrito la cohesión de la unidad en ese punto de la siguiente manera: “Prácticamente, todos los oficiales que intentaron imponer su grado y antigüedad ante los soldados para que éstos los siguieran, comentaron sobre la renuencia y mala gana de hacerlo por parte de los mismos, y muchos de ellos a quienes se les

obligó seguir órdenes, pronto abandonaron el esfuerzo... Los hombres ya no se comportaban como soldados normales. Estaban agotados, ya nada les importaba. Todo lo que les quedaba era el instinto individual de sobrevivencia.”³² Estas fueron las palabras de un sobreviviente del *RCT*: “La cadena de mando desapareció. Cada uno se las arreglaba por su cuenta.”³³ La unidad había abandonado gran parte de su equipo, lo que contribuyó a su pérdida de identidad como fuerza combatiente. La cadena de mando no existía, así como la cohesión que había mantenido unida a la unidad. Como la división de bomberos paracaidistas en Mann Gulch, el *RTC* del 31° Regimiento había caído víctimas del derrumbe de comprensión situacional y estructura.

Conclusión

La conducción de la guerra ha cambiado sustancialmente desde las sangrientas batallas cerca de la reserva de Chosin en 1950. Las innovaciones tecnológicas, informativas y de organización brindan nuevos recursos para trabar combate con los enemigos. Sin embargo, algunos aspectos de la guerra permanecen inmutables, especialmente sus consideraciones humanas. Si

bien en los últimos años hemos tenido la suerte de no experimentar un desastre de la escala de Chosin, las exigencias del campo de batalla moderno obligan a menudo al Ejército a colocar unidades pequeñas en ubicaciones remotas en donde están vulnerables al mismo tipo de aislamiento, peligro, complejidad y ambigüedad que la 1ª División de Infantería de Marina y el *RCT* del 31° Regimiento encararon a finales de 1950. Si la tecnología falla o el enemigo nos ataca por sorpresa, factores humanos, específicamente, la cohesión que une a una unidad, podría determinar la sobrevivencia o destrucción de la misma.

Comprender y fomentar la cohesión de unidad permanece un elemento de vital importancia en el ambiente operativo de hoy en día, y la doctrina del Ejército debería reflejar dicha importancia. El Ejército debe actualizar sus conclusiones en cuanto a la cohesión de unidad, no descartarlas como ineficaces o anticuadas. Debería incorporar nuevas perspectivas tales como los análisis de Weick sobre la comprensión situacional y estructura, para traer a la superficie el tema y restituir el énfasis tradicional del Ejército en este tema tan crítico. **MR**

NOTAS

1. George Washington, *The Writings of George Washington*, vol. XI, Jared Sparks, ed. (New York: Harper and Brothers, 1848), p. 329.
2. Para una descripción asoladora de una patrulla estadounidense en Irak en esta misma situación, refiérase al artículo escrito por Jeff Emanuel “The Longest Morning” de la edición de noviembre de 2007, *The American Spectator*, disponible en línea en: www.spectator.org/dsp_article.asp?art_id=12233.
3. La mayor parte de la cobertura en la edición de 1999 está contenida en los párrafos 5-102 a 5-119 y 6-132 a 6-139. En la versión de 2006, la discusión está circunscrita a los párrafos 8-23 a 8-26.
4. Defense Management Study Group on Military Cohesion, *Cohesion in the U.S. Military* (Washington, DC: National Defense University Press, 1984), ix. Para una visión general de las distintas definiciones disponibles en los debates en curso en la literatura (cohesión vertical contra cohesión horizontal, cohesión social contra cohesión de tarea), refiérase a Robert McCoun, “What is Known about Unit Cohesion and Military Performance,” in *Sexual Orientation and U.S. Military Personnel Policy: Options and Assessment*, National Defense Research Institute (Santa Mónica: RAND, 1993), págs. 283-331.
5. El Manual de Campaña de Ejército de EUA (U.S. Army Field Manual – FM) 6-22, *Army Leadership: Competent, Confident and Agile* (Washington, DC: Oficina de Imprenta Federal de EUA (U.S. Government Printing Office – GPO), 2006), pág. 8-6.
6. Sigmund Freud, *Group Psychology and the Analysis of the Ego* (Nueva York: Norton 1959), pág. 28.
7. S.L.A. Marshall, *Men Against Fire* (Nueva York: William Morrow, 1942), pág. 42-43.
8. Samuel Stouffer, y col., *Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier* (Princeton: Princeton University Press, 1949)
9. McCoun, “What is Known about Unit Cohesion and Military Performance,” págs. 300-1.
10. Kenneth C. Scull, “Cohesion: What We Learned from COHORT”, *U.S. Army War College Study Project* (2 de abril de 1990), pág. 24.
11. Karl E. Weick, “The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster,” *Administrative Science Quarterly*, no. 38 (1993): 635. El tema de la

- comprensión situacional ha surgido en algunas literaturas militares sobre el Liderazgo, principalmente en el contexto del Conocimiento situacional y el proceso de visualización del comandante como parte de la batalla de mando.
12. Christopher R. Paparone, “Strategies Gone Wild? Implications for Resourcing the Force in the Midst of Complexity”, *Defense AT&L* (noviembre-diciembre de 2006): pág. 37.
 13. Weick, “The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster,” pág. 638.
 14. *Ibid.*, pág. 633-34.
 15. *Ibid.*, pág. 628-29.
 16. *Ibid.*, pág. 633-34.
 17. *Ibid.*, pág. 636-38.
 18. *Ibid.*, pág. 629.
 19. Clay Blair, *The Forgotten War: America in Korea 1950-1953* (Nueva York: Doubleday, 1987), pág. 456.
 20. T.R. Fehrenbach, *This Kind of War* (Washington, DC: Brassey’s, 2000), págs. 239-43.
 21. Blair, *The Forgotten War*, pág. 458-59.
 22. *Ibid.*
 23. *Ibid.*, pág. 462.
 24. *Ibid.*
 25. *Ibid.*, págs. 463-64.
 26. *Ibid.*, págs. 506-7.
 27. Roy E. Appleman, *East of Chosin: Entrapment and Breakout in Korea, 1950* (College Station: Texas A&M University Press, 1987), págs. 195-277.
 28. Fehrenbach, *This Kind of War*, págs. 246-48.
 29. Blair, *The Forgotten War*, págs. 457-58.
 30. Fehrenbach, *This Kind of War*, pág. 246.
 31. Donald Knox, *The Korean War: Pusan to Chosin, An Oral History* (Nueva York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1985), pág. 528.
 32. Appleman, *East of Chosin*, pág. 316.
 33. Blair, *The Forgotten War*, pág. 518.