

La cohesión en el Ejército

Un análisis de grupo primario

Coronel J. Todd Burroughs, Ejército de EUA

Coronel Stephen G. Ruth, Ejército de EUA

¿Qué hace que las excelentes unidades sean así? Esta es una pregunta que los líderes han tratado de responder una y otra vez, algunos con éxito, otros no. Se podría argumentar que, con pocas excepciones, la mayoría de las unidades del Ejército suelen tener el mismo nivel general de talento. Todos hemos visto, o hemos formado parte de, unidades que clasificaríamos como excelentes. Esas unidades funcionan tan bien como equipo que parecen haber sido elegidas específicamente y entrenadas especialmente. Estas unidades parecen saber intuitivamente lo que hacen todos sus integrantes y alcanzar niveles de sincronización inigualables. Trabajan más duro que otras unidades, realizando ensayo tras ensayo para asegurarse de que la ejecución de las tareas asignadas es impecable. Demuestran una tenacidad y una voluntad de ganar que supera a todas las demás. Parece que se quieren de verdad, pero lo más importante es que parecen querer de verdad a su unidad y quieren que sea excelente.

¿Cómo llegan los equipos a este punto? ¿Cuál es el secreto para crear un equipo cuyo nivel de rendimiento supere la suma de sus distintos integrantes? La respuesta es la cohesión. «Los equipos cohesionados (es decir, con fuertes lazos entre sus integrantes) rinden más y permanecen juntos más tiempo que los equipos no cohesionados. Los equipos pueden absorber más demandas de tareas, actuar con menos errores y superar el rendimiento basado en composiciones lineales del rendimiento individual»¹. Esta es la primera conclusión que Gerald F. Goodwin, Nikki Blacksmith y Meredith R. Coats destacan en su revisión de seis décadas de investigación sobre equipos militares. Destacan la importancia de la cohesión y los beneficios que unos equipos fuertes pueden aportar a una organización. Mientras que gran parte de la primera literatura existente sobre

cohesión y productividad pinta una imagen confusa e inconsistente de la correlación entre cohesión y productividad, estudios más recientes que incluyen niveles de análisis (tareas de grupo frente a tareas individuales) y la interdependencia de las tareas proporcionan resultados más claros y positivamente correlacionados que son estadísticamente significativos².

El cemento que une: componentes de la cohesión del grupo

¿Por qué las unidades del Ejército tienen insignias distintivas, afiliaciones de regimiento y estrategias de marketing manifiestas? El Ejército utiliza estos artefactos para la identificación de la unidad, pero es mucho más que eso. Estos elementos de identificación permiten a los soldados rastrear el linaje de su organización a lo largo de la historia. Pero ¿por qué es importante? Para comprender su importancia, debemos examinar primero la definición de cohesión de grupo y sus componentes. La cohesión se define generalmente como «el “cemento” que une a los integrantes del grupo y mantiene sus relaciones entre sí»³. La cuestión, sin embargo, es la composición de este cemento. Esta cuestión se ha debatido desde que los psicólogos sociales comenzaron a estudiar el comportamiento de los grupos y la dinámica de estos a mediados del siglo XX. Aunque las opiniones varían mucho en el conjunto de la literatura sobre el tema, los componentes más comunes y ampliamente aceptados del cemento son el atractivo social, el prestigio del grupo y el compromiso con la tarea⁴. Estos componentes se denominan el cemento porque son las principales fuerzas que determinan la propensión de los grupos a permanecer juntos y contribuir a la eficiencia de la organización.

El atractivo social es el primero de los tres componentes. El atractivo social suele adoptar dos formas. La primera de ellas es el atractivo interpersonal, es decir, el grado en que uno se identifica con los demás integrantes del grupo, casi siempre basado en las características deseables de los demás integrantes del grupo⁵. Desde la perspectiva del Ejército, esta explicación es algo difícil de definir debido a la diversidad que existe dentro de las unidades del Ejército: sus integrantes proceden de casi todos los estados, razas, etnias y antecedentes socioeconómicos. Dada una distribución aleatoria de características, sería razonable ver una distribución igualmente aleatoria

de fuerzas de cohesión mutuamente excluyentes si se basaran estrictamente en las preferencias idiosincrásicas de los individuos del grupo. Por lo tanto, en las unidades del Ejército, es lógico suponer que el atractivo que encontramos adopta la forma de atractivo social hacia como compañeros de grupo en vez de atractivo

interpersonal; es

decir, el atractivo está despersonalizado, ya que los integrantes son apreciados en la medida en que encarnan al propio grupo⁶. Por ejemplo, existe cohesión entre los integrantes de un pelotón de infantería porque son integrantes de un pelotón de infantería. Además, cuanto más prototípicos — cuanto más tipifican al soldado de infantería ideal —, más apreciados son⁷. Esto no quiere decir que no se formen grupos basados en el atractivo interpersonal dentro del grupo más grande, pero la cohesión general del grupo se ve afectada más por el atractivo social que por el atractivo interpersonal.

El segundo componente del cemento es el prestigio del grupo. Este componente es el menos investigado de los tres componentes aceptados, pero podría decirse que es uno de los más importantes para el Ejército. En un estudio específico del Ejército, el «sentido del orgullo» surgió como un elemento altamente correlacionado con la cohesión en pequeñas formaciones militares. Este estudio concreto utiliza el «sentido del orgullo» como constructo para medir «el grado en que el soldado ha interiorizado la legitimidad del Ejército, ha encontrado sentido y propósito en su trabajo y en el Ejército, y ha desarrollado el orgullo en sí mismo y en el

Ejército»⁸. Estos sentimientos individuales son representativos del concepto más amplio de prestigio del grupo, porque el prestigio es uno de los principales aceleradores del orgullo. Por ejemplo, el linaje de la unidad se utiliza para inculcar el orgullo en los soldados al vincularlos de forma indeleble a los honores y el rendimiento de los que les precedieron. Basta con visitar Fort



Soldados del 1^{er} Batallón, 61^o Regimiento de Infantería, participan en la ceremonia de graduación del Entrenamiento Básico de Combate el 1 de abril de 2021 en el Campamento Hilton de Fort Jackson. La finalización del entrenamiento básico significa la transición de civil a soldado y formaliza la aceptación en su grupo organizacional: el Ejército de EUA. (Foto: Tori Evans)

Myer, Virginia, y el 3^{er} Regimiento de Infantería de Estados Unidos — la Vieja Guardia — para comprender la importancia del linaje para el Ejército. Las designaciones de las unidades y el linaje que representan sirven como símbolos de inclusión para todos los soldados asignados a ella. Una vez que una persona es asignada y llega a Fort Myer, por ejemplo, es miembro del regimiento en servicio activo más antiguo del Ejército de Estados Unidos, con un servicio que se remonta a casi dos siglos y medio. El prestigio de la «Vieja Guardia» inculca el orgullo, y

la inclusión inmediata hace que ese orgullo sea personal para cada soldado asignado a la unidad.

El tercer componente de la cohesión del grupo es el compromiso con la tarea, uno de los componentes más incluidos e investigados en la literatura sobre cohesión, y que se presta bien a ser aplicado en el Ejército⁹. El Ejército, por su propia naturaleza, es una organización comprometida con la tarea; esa tarea es luchar y ganar las guerras de nuestra nación. La influencia de esta tarea específica del grupo se alinea directamente con la filosofía de la cohesión presentada por el sociólogo William Sumner en 1906:

La relación de camaradería y paz en el grupo de nosotros y la de hostilidad y guerra hacia los grupos de otros son correlativas entre sí. Las exigencias de la guerra contra personas ajenas son las que

generan la paz en y evitan que la discordia interna debilite al grupo ante la guerra¹⁰.

Sumner captó la esencia de la tarea de la guerra en la profesión militar y su relación con la cohesión. La investigación ha demostrado desde entonces que el conflicto intergrupual aumenta la solidaridad y la cooperatividad dentro del grupo¹¹. Sin embargo, en las fuerzas armadas, el concepto de compromiso con las tareas supera incluso al de la propia guerra. Si dividimos el servicio militar en sus componentes, descubrimos que las tareas asociadas a las distintas ramas y unidades contribuyen a aumentar el poder de cohesión del compromiso de tareas. Se podría argumentar fácilmente que la cohesión encontrada en un batallón aerotransportado supera la de un batallón de infantería ligera estándar debido a la naturaleza de la tarea asociada a esa unidad en particular y a la forma en *extremis* en que se lleva a cabo: el asalto aerotransportado¹². El mismo argumento podría utilizarse para un escuadrón de caballería y su misión de reconocimiento, un batallón de Rangers y su misión de acción directa, o un equipo de Fuerzas Especiales y su misión de guerra no convencional. Cada uno de estos tipos de unidades se basa en gran medida en la tarea asignada — y en la percepción de la dificultad, la singularidad, los riesgos y el sacrificio asociados a esa tarea — para aumentar la cohesión entre sus integrantes.

Por último, hay que tener en cuenta dos atenuantes al estudiar la cohesión de grupo. En primer lugar, los tres componentes principales de la cohesión de grupo, lo que hemos definido como el cemento, no son los únicos componentes. Son un grupo de tres que existen comúnmente en la literatura y que creemos que tienen aplicabilidad a los tipos de grupos que estamos discutiendo: las unidades del Ejército. Existen muchos modelos de cohesión de grupo: modelos unidimensionales, modelos multidimensionales e incluso heurísticos que incluyen un constructo multidimensional con dimensiones primarias y secundarias¹³. En relación con el Ejército específicamente, James Griffith y Guy L. Siebold proponen modelos similares de cuatro dimensiones de cohesión en las unidades militares. Ambos modelos incluyen componentes de homólogos (horizontales), líderes (verticales) e institucionales¹⁴. La discusión de los tres componentes complementa estos modelos previamente existentes, centrándose en la aplicabilidad a la cohesión en el grupo primario y solo

El coronel J. Todd Burroughs, Ejército de EUA, está desplegado como director adjunto del Grupo de Asesoramiento Militar (Norte), de la Fuerza Combinada de Tareas Conjunta-Operación Inherent Resolve en Iraq. Es licenciado por el Wofford College, tiene una MBA por la Universidad de Carolina del Sur, una MMAS por la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, y una maestría y doctorado por la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill. A lo largo de su carrera, Burroughs ha servido en el Octavo Ejército de EUA, el 391º Batallón de Ingenieros de Combate, la 82ª División Aerotransportada, el 3º Regimiento de Infantería de Estados Unidos (La Vieja Guardia) y el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA.

El coronel Stephen G. Ruth, Ejército de EUA, es el director del Destacamento Estratégico de Reclutamiento de Oficiales del Comando de Cadetes del Ejército de EUA. Es licenciado por la Universidad A&M de Texas y la Universidad George Mason, y fue becario de Seguridad Nacional en la Escuela Kennedy de Harvard. A lo largo de su carrera, Ruth ha servido en la 1ª División de Caballería, la 1ª División de Infantería, las Fuerzas de EUA en Iraq y el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, y como oficial de intercambio del Ejército de EUA ante el ejército británico. Ha sido profesor adjunto del Departamento de Ciencias del Comportamiento y Liderazgo de la Academia Militar de EUA y ha sido comandante de la Escuela Preparatoria de la Academia Militar de EUA en West Point.



Una formación de más de quince mil paracaidistas de la 82ª División Aerotransportada comienza la All American Week con una carrera de división el 23 de mayo de 2016 en Fort Bragg, Carolina del Norte. Los paracaidistas lucen con orgullo la camiseta de entrenamiento físico de sus batallones o brigadas, un signo exteriormente visible de pertenencia a sus respectivas unidades. (Foto: Sargento primero Alexander Burnett, Asuntos Públicos de la 82ª División Aerotransportada)

tangencialmente al constructo de niveles de análisis (vertical versus horizontal) o al constructo de grupo secundario propuesto en estudios anteriores.

En segundo lugar, y quizás más importante, es que los componentes de la cohesión no se excluyen mutuamente. Al contrario, son interdependientes, y todos contribuyen a la cohesión dentro de los grupos de forma relativa dado el marco de referencia en un momento dado¹⁵. Aunque esta interdependencia parece complicar el proceso de fomento de la cohesión en los grupos, permite a los líderes del Ejército trabajar para maximizar la cohesión en sus formaciones a través de la sinergia creada por la interdependencia. En consecuencia, al incorporar todos los aspectos de la cohesión, podemos desarrollar organizaciones más cohesionadas

y, en consecuencia, mejorar su rendimiento¹⁶. En otras palabras, los líderes pueden establecer las condiciones para que el todo sea mayor que la suma de las partes.

La ciencia de la cohesión a través del liderazgo

Las organizaciones militares son diferentes de otras organizaciones, por lo que se podría deducir que es más fácil crear cohesión en las unidades militares, pero no es necesariamente así. Las unidades militares son organizaciones jerárquicas con cadenas de mando claramente definidas, estructuras de rango y códigos de conducta, normas y reglamentos que prácticamente obligan a la conformidad. La conformidad, sin embargo, no es cohesión. La cohesión es, en efecto, la percepción de

pertenencia que tiene un miembro de un determinado grupo, así como su estado de ánimo asociado a la pertenencia al grupo¹⁷. Por lo tanto, es posible que una persona se ajuste a las reglas del grupo pero que aún no se considere realmente parte del grupo. Sin embargo, la dependencia de una unidad del Ejército de la cohesión del grupo es de naturaleza existencial debido a su propósito de operar en el combate¹⁸. La cuestión se convierte entonces en cómo establecemos las condiciones para la cohesión en nuestras unidades, es decir, ¿cómo creamos un ambiente tal que los integrantes del equipo no solo crean que pertenecen al equipo, sino que también quieren pertenecer al equipo? Los líderes logran esto con el establecimiento de condiciones para el crecimiento o la mejora de cada uno de los tres componentes de la cohesión del grupo: el atractivo social, el prestigio del grupo y el compromiso con la tarea.

La asimilación de los soldados en el Ejército como organización es de importancia crítica en la formación de la cohesión del grupo. Con este fin, el Ejército ha realizado un esfuerzo deliberado para asimilar a los nuevos reclutas como parte del equipo del Ejército inmediatamente después de su entrada en servicio. El Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC), específicamente, controla este proceso y pone gran énfasis en la aclimatación y asimilación a través de la recepción, el entrenamiento, el tratamiento y el reconocimiento. La experiencia del Entrenamiento Básico de Combate (BCT) culmina con una ceremonia de soldados al final del ejercicio de entrenamiento de BCT, conocido como «La Fragua». En esta ceremonia, los nuevos reclutas marchan hacia el campo de desfile — agotados tras noventa y seis horas de operaciones continuas sobre el terreno centradas en múltiples tareas rigurosas y desafiantes que deben superar juntos — y se les da la bienvenida oficial al Ejército como soldados. Se ponen las boinas (un símbolo de prestigio); sus sargentos instructores les colocan el parche del Ejército de EUA en la manga del hombro izquierdo y les dan la bienvenida a la hermandad que es el Ejército de EUA. El comandante de su batallón les administra el juramento de alistamiento, en el que los nuevos soldados se ponen de pie junto a sus compañeros de armas y, mientras los primeros rayos del sol iluminan la formación de los nuevos soldados, se comprometen públicamente a «apoyar y defender la Constitución

de Estados Unidos contra todos los enemigos, extranjeros e internos» (compromiso formal de tareas)¹⁹. Se les reconoce oficialmente como Soldados de por Vida. La ceremonia de los soldados es un momento emotivo, ya que representa la conclusión de lo que muchos de ellos afirman que es la tarea más difícil que han realizado en sus vidas hasta ese momento: han hecho un sacrificio personal y una inversión en la organización²⁰. Sin embargo, esta aceptación ceremonial es solo un primer paso, ya que el proceso de cohesión del grupo es dinámico y está en constante cambio²¹. Cuando estos nuevos soldados pasan de la base de entrenamiento a sus primeras unidades de asignación, el proceso de formación de cohesión continúa, esta vez en sus nuevas unidades. En la primera unidad de asignación es donde el liderazgo en cada escalón adquiere mayor importancia a largo plazo.

Tan importante como la asimilación al Ejército es la asimilación a la unidad en que el soldado ha sido asignado. Por múltiples razones, este es un punto crítico en la carrera de los soldados²². Aunque han sido aceptados como soldados, y lo que es más importante, sienten que son soldados en el Ejército, no se puede decir lo mismo de sus sentimientos al llegar a sus primeras unidades de asignación. Los nuevos soldados tienden a no sentirse aceptados — o, al menos, a sentirse incompletamente aceptados — a su llegada, así como a sentirse inferiores a los de sus nuevas unidades. En el Ejército, concretamente, estos sentimientos se agravan cuando el grupo o una parte de este son veteranos de combate²³. Esta situación supone un reto para el atractivo social, ya que los soldados recién asignados suelen sentirse más orgullosos de la unidad por su linaje e historia que los veteranos de la misma²⁴. Existen múltiples herramientas para que los líderes intenten resolver esta cuestión, ya que pueden influir en el atractivo social tanto directa como indirectamente.

El programa de patrocinio de la unidad (formalmente el Programa de Patrocinio Total del Ejército, o TASP) requiere el patrocinio formal de todos los soldados que llegan y que los patrocinadores reciban a los soldados y sus familias que llegan y les ayuden con el proceso de integración en la unidad²⁵. Aunque es un programa organizativo, el programa de patrocinio se aplica a nivel de grupo primario y, por lo tanto, tiene un impacto directo en el atractivo social para los soldados recién llegados, así como para el grupo primario en su conjunto. En

primer lugar, un programa de patrocinio que funcione señala abiertamente a los soldados recién llegados que la unidad a la que están asignados es un grupo inclusivo al que ahora pertenecen. Esta condición es importante porque señala la aceptación social inicial por parte de los integrantes existentes de la unidad. Esta aceptación percibida, a su vez, eleva la autoestima del soldado recién llegado, lo que se traduce en una mejora de la eficacia interpersonal y, por tanto, en un aumento de la probabilidad de aceptación social real²⁶. En segundo lugar, el programa de patrocinio coloca a los integrantes del grupo exis-

tentes y a los recién llegados en estrecha proximidad, forzando literalmente la interacción y la comunicación entre ellos, factores que han demostrado aumentar la probabilidad de formación de grupos²⁷. En último lugar, un programa de patrocinio formal sirve para aumentar el conocimiento de los soldados recién llegados a la unidad,

basándose en el requisito de ayudar en el proceso de integración en la unidad. Aunque esto puede parecer trivial, esas tareas que parecen banales para los integrantes existentes del grupo, en realidad generan sentimientos de inferioridad en los soldados recién asignados, para quienes las tareas son novedosas²⁸. Por lo tanto, comprendemos que los programas de patrocinio son algo más que simples acciones reguladoras establecidas para garantizar que un soldado llegue a un lugar de destino a tiempo y en el sitio correcto; cuando se utilizan correctamente, el patrocinio fortalece la cohesión del equipo.



Aspirantes inician una marcha de doce millas como su último evento importante para las pruebas de la Insignia de Soldado Experto de Infantería y la Insignia de Soldado Experto el 20 de agosto de 2021 en Fort Stewart, Georgia. El compromiso con la tarea, la proximidad durante el entrenamiento y las pruebas, y las dificultades compartidas por los soldados aumentan la probabilidad de cohesión del grupo. (Foto: Especialista Summer Keiser, Ejército de EUA)

Indirectamente, los líderes militares pueden utilizar la interacción de los componentes de la cohesión del grupo para fortalecer uno o más de los otros componentes individualmente²⁹. Volvamos a la asociación del linaje histórico de la unidad con las unidades militares actuales. Una de las primeras tareas que deben realizar los soldados recién llegados a la 82ª División Aerotransportada (y a la mayoría de las demás unidades) es adquirir una camiseta de entrenamiento físico de la unidad. Hasta este momento, el soldado ha llevado el uniforme estándar de preparación física del

Ejército — una camiseta negra con la palabra «ARMY» impresa en la parte delantera —, una promoción de nivel organizativo. Ahora, para el entrenamiento físico, lleva una camisa con los colores de su batallón o brigada con el escudo y el lema del regimiento, un signo visible de su pertenencia al grupo. Invariablemente, el soldado preguntará qué significa «H-Menos» (en el caso del 505º Regimiento

de Infantería Paracaidista) y escuchará la historia de cómo su regimiento saltó temprano en Normandía (antes de la hora H) el Día D de la Segunda Guerra Mundial y liberó la primera ciudad de Francia, Sainte-Mère-Église³⁰. Imagínese el impacto de este pequeño trozo de historia y el orgullo que infunde en ese joven soldado: que ahora forma parte de esa unidad histórica. Cada unidad del Ejército de EUA tiene un linaje, y los líderes de esas unidades deben conocer, y hacer que se conozca, la historia y el linaje de la unidad para infundir orgullo y deseo de pertenencia a los

integrantes de la unidad. En este ejemplo, los líderes utilizan un linaje orgulloso y honorable de la unidad directamente para aumentar el nivel de prestigio del grupo, pero el aumento del prestigio del grupo también aumenta la probabilidad de atractivo social.

Los líderes también influyen indirectamente en el atractivo social a través de su interacción con el compromiso con la tarea. Examinemos el caso de la Insignia de Soldado Experto. El 14 de junio de 2019, el Ejército anunció la creación de una nueva insignia de cualificación, la Insignia de Soldado Experto, para reconocer a «aquellos que verdaderamente merecen ser reconocidos como expertos en su campo profesional»³¹. Una creencia común entre muchos en el Ejército era que «todo el Ejército... tiene una insignia de 'experto' que llevar»³². Sin embargo, si se examina más minuciosamente, el TRADOC desarrolló la insignia por dos razones. La primera, y la más obvia, fue aumentar la preparación de la fuerza mediante el reconocimiento de aquellos que demuestran una competencia experta a través de una serie de pruebas sobre tareas de guerra, ejercicios de combate y aptitud física. La implicación es que el proceso de adquisición de competencia experta aumenta la preparación de la fuerza. La segunda razón, menos explícita, era mejorar la cohesión del grupo mediante el compromiso con la tarea y el atractivo social. Al igual que las Insignias de Experto en Infantería y de Experto en Medicina de Campaña, la Insignia de Soldado Experto requiere un período de entrenamiento sustancial que aumenta la competencia general de la tarea en condiciones de campo difíciles. De la descripción podemos observar que el propio entrenamiento, tanto si un soldado obtiene como si no obtiene la Insignia de Soldado Experto, aumenta la probabilidad de cohesión del grupo debido al compromiso con la tarea, la proximidad durante el entrenamiento y las pruebas, y las dificultades compartidas³³. Para aquellos que obtienen la Insignia de Soldado Experto, el efecto es aún mayor. No solo mejora su autoeficacia, sino que estos soldados llevan ahora un símbolo externo y visible — la propia insignia — de que están un paso más cerca de ser el soldado prototípico, el experto en su profesión. Esta tendencia hacia el ideal eleva su estatus como integrantes del grupo y, por lo tanto, el atractivo social general del grupo, elevando aún más el prestigio del grupo³⁴. Hay menos cosas que un soldado pueda lograr para ser aceptado como un igual en una formación

militar que llegar a su primera unidad de destino durante las pruebas de la Insignia de Soldado Experto y demostrar su dominio en el nivel experto obteniendo la Insignia de Soldado Experto³⁵. Desde este punto de vista, el TRADOC dio a cada líder del Ejército una herramienta más que puede utilizar para aumentar la cohesión del grupo en su respectiva unidad.

El ejemplo anterior examinó cómo el compromiso con la tarea afecta indirectamente al atractivo social a través del prestigio del grupo. Los líderes también disponen de numerosas herramientas para influir en el compromiso con la tarea — e indirectamente en el atractivo social y/o el prestigio del grupo — a través de su correspondencia con la eficacia colectiva³⁶. La eficacia colectiva es la creencia compartida de un grupo en su propia capacidad para organizar y ejecutar los cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos³⁷. Además, los integrantes de los equipos exitosos tienen niveles más altos de compromiso con la tarea que los de los equipos menos exitosos³⁸. Es razonable, entonces, que los líderes puedan utilizar los eventos de entrenamiento para mejorar la cohesión del grupo³⁹. Utilicemos el ejemplo de los ejercicios de fuego en vivo del pelotón de infantería. Las unidades llevan a cabo este entrenamiento para que sus pelotones adquieran competencia en una tarea colectiva, casi siempre el ataque de pelotón. El pelotón ejecuta primero el escenario sin munición, lo que se conoce como «fuego seco». Cuando los líderes están convencidos de que la unidad puede ejecutar con seguridad la tarea en condiciones de fuego seco, permiten que la unidad la ejecute con munición de fogeo. Una vez más, cuando los líderes deciden que pueden realizar con seguridad el «fuego de fogeo», les permiten ejecutarlo con munición real, normalmente una vez. A continuación, se repite la serie en condiciones de visibilidad limitada (de noche y en la oscuridad) y se proclama que están capacitados para pasar al siguiente escalón del entrenamiento colectivo con fuego real, el ejercicio de fuego real de compañía⁴⁰. El evento de entrenamiento es un medio para alcanzar un fin. Veamos ahora el evento de entrenamiento como un fin en sí mismo, como si el ejercicio de fuego real del pelotón fuera el último de la serie de eventos de entrenamiento. Si dispusieran de tiempo y recursos ilimitados, los líderes buscarían formas de aumentar el nivel de dificultad mediante

la repetición, el cambio de condiciones, la adición de estrés y la inyección de competencia; en otras palabras, los líderes tratarían el entrenamiento como un viaje, no como un destino. En este caso, el líder crea experiencias compartidas para la unidad y mejora su rendimiento colectivo general. Aunque se trata de una hipótesis, el deber de los líderes militares es entrenar a sus unidades lo mejor posible, aprovechando al máximo el tiempo y los recursos disponibles para maximizar el rendimiento de la unidad. Al mejorar el rendimiento del grupo, los líderes aumentan la percepción de cada miembro de la eficacia colectiva del grupo, lo que a su vez aumenta el compromiso de la tarea del grupo y la cohesión general del grupo⁴¹.

Sin embargo, la historia de la eficacia colectiva y la cohesión del grupo es mucho más que la relación recíproca descrita aquí. Cabe recordar que lo que se busca es el nivel de cohesión que facilita que el todo sea mayor

que la suma de las partes. Empezamos a alcanzar este nivel de eficacia cuando los integrantes del equipo (a) se motivan para trabajar duro en nombre del equipo y (b) se fijan y se comprometen con objetivos más difíciles⁴². El aumento de la eficacia se define mediante dos criterios, ya que la cohesión del grupo por sí sola no es necesariamente positiva. La cohesión puede aumentar o disminuir la productividad dependiendo de la dirección de la inducción del grupo, es decir, lo que el grupo

quiere hacer⁴³. Por lo tanto, es fundamental que los líderes militares definan la dirección adecuada, organicen el equipo para maximizar el progreso en esa dirección y motiven al grupo para perseguir los objetivos en esa dirección⁴⁴. Es necesario que los líderes alineen los estados motivacionales de los integrantes individuales con el propósito del equipo. Esta motivación interna aumenta el compromiso con el cumplimiento de la misión del grupo, ya que los integrantes del equipo se identifican a nivel personal con los objetivos del grupo⁴⁵. En la



Soldados asignados al 3^{er} Escuadrón, 4^o Regimiento de Caballería, y al 29^o Batallón de Ingenieros de Brigada, Equipo de Combate de la 3^a Brigada de Infantería, 25^a División de Infantería, realizan un ejercicio de coordinación de apoyo de fuego con el apoyo de helicópteros de ataque AH-64 Apache asignados a la 25^a Brigada de Aviación de Combate, 25^a División de Infantería, el 4 de junio de 2021 en el Área de Entrenamiento de Pohakuloa, Hawái. Los eventos de entrenamiento realistas crean experiencias compartidas para la unidad y mejoran su rendimiento colectivo general, lo que lleva a un mejor compromiso con las tareas y, en última instancia, a una mayor cohesión. (Foto: Sargento segundo Alan Brutus, Ejército de EUA)

jerarquía militar, es fácil caer en la trampa de lo directivo frente a lo comunicativo. Esto significa que el poder posicional atribuido a los líderes facilita la orientación rápida de los objetivos, especialmente en ambientes con limitaciones de tiempo, en lugar de comunicarse con el grupo primario. Sin embargo, lo que la investigación nos dice es que (a) el rendimiento del grupo mejora gracias a la consecución de los objetivos del grupo y (b) que

una mayor cohesión de la tarea mejora la consecución de esos objetivos debido a una mayor comunicación, incluso en ambientes con limitaciones de tiempo⁴⁶. Los equipos cohesionados han demostrado ser más productivos. Sin embargo, en los equipos que carecen de líderes carismáticos que proporcionen un propósito, orientación y motivación, que den ejemplo y que operen con una mentalidad colectiva, la cohesión — como otras teorías de liderazgo — puede dar resultados negativos.

El Ejército utiliza habitualmente la competencia para mejorar la cohesión del grupo y evitar el escenario de resultados negativos. Recordemos a Sumner y a su categorización de «paz en el grupo de nosotros» correlacionada con «guerra contra grupos de personas ajenas»⁴⁷. El Ejército está repleto de escenarios de competición. Comenzando con el entrenamiento físico matutino, las escuadras dentro de los pelotones se enfrentan rutinariamente entre sí en actividades físicas. Lo mismo ocurre con los pelotones dentro de las compañías y con cada escalón hasta el equipo de combate de la brigada. Por ejemplo, la 82ª División Aerotransportada organiza todos los años la All-American Week, durante la cual todos los batallones y brigadas de la división compiten entre sí en eventos que van desde una carrera de diez millas hasta el fútbol o eventos de combate cuerpo a cuerpo, para ver qué unidad es la mejor de la división. El evento de entrenamiento culminante para las brigadas del Ejército es un viaje a uno de los centros de entrenamiento de combate para dos o tres semanas de guerra simulada contra una fuerza contraria — competición⁴⁸. Las pruebas anecdóticas de estas competiciones demuestran que, al igual que la literatura de apoyo, la competición intergrupala aumenta la cohesión del grupo al incrementar el compromiso con la tarea y el prestigio del grupo, especialmente para los equipos ganadores⁴⁹. También en consonancia con la literatura, ganar no es una condición necesaria para el aumento de la cohesión del grupo, ya que la mayoría de las unidades que se someten a una rotación en uno de los centros de entrenamiento de combate no «ganan»⁵⁰. Sin embargo, se someten colectivamente a una experiencia ardua y excepcionalmente desafiante, compartida por todos los integrantes por igual, que sirve para mejorar el atractivo social del grupo.

Conclusión

«En 40 años serví tres veces en unidades excelentes. Las tres fueron excelentes gracias a la cohesión que formamos mediante un exigente entrenamiento y liderazgo de la unidad que desarrolló la confianza de los soldados en sí mismos, en sus líderes y en los demás»⁵¹. El general Donn Starry habla directamente de la importancia de la eficacia colectiva y la cohesión del grupo en las fuerzas armadas. No hay ningún ingrediente secreto e intangible que, al añadirse, produzca mágicamente un equipo de alto rendimiento. El secreto es que se necesita trabajo duro, perseverancia y dedicación. La mayor parte del presente artículo analiza la

ciencia — los componentes de la cohesión de grupo —, cómo estos componentes influyen en la cohesión de grupo, y las herramientas o acciones de liderazgo organizativo disponibles en el Ejército que sirven para mejorar la cohesión de la unidad. Discutimos seis estrategias distintas pero relacionadas:

- Invocar el sacrificio y la inversión personales hacia los esfuerzos del grupo. Los individuos se sienten más comprometidos con un equipo o grupo en el que han invertido. Los líderes establecen las condiciones para que este sacrificio merezca la pena, lo que incluye modelar el comportamiento deseado.
- Crear oportunidades para una mayor interacción y comunicación entre los integrantes. Los líderes crean oportunidades para reunir a los integrantes del grupo y lograr una interacción más rica, un discurso significativo y un entendimiento compartido.
- Establecer símbolos, lemas, artefactos y normas únicos que ayuden al grupo a centrarse en su linaje, identidad y objetivos organizacionales. Elevar la estima del grupo mediante la victoria.
- Participar en múltiples oportunidades para que el grupo lleve a cabo actividades que requieran una amplia interdependencia para aumentar la fiabilidad y la confianza a través de la realización por parte del grupo de misiones difíciles, realistas y desafiantes orientadas al equipo.
- Obtener un acuerdo del grupo sobre el propósito y la dirección de las actividades del grupo. Estar de acuerdo con los objetivos del grupo sirve para unir al grupo y estructurar las interacciones de este hacia el logro de los objetivos.
- Participar en competiciones intergrupales para centrar los esfuerzos del grupo. Crear oportunidades para que el grupo trabaje junto como una entidad en competencia con otro grupo puede aumentar la interacción y unir al equipo.

Estas seis acciones deliberadas respaldadas por la investigación pueden mejorar o aumentar la cohesión del grupo a través de su impacto en uno o más de los tres componentes.

Lo anterior representa la ciencia de las dinámicas de grupo, pero también hay un arte en ello. El arte es el liderazgo dedicado, un liderazgo dedicado con una mirada siempre crítica en busca de indicadores

de formación o regresión del equipo. Debido a la naturaleza dinámica de las formaciones del Ejército, el liderazgo requiere una interacción verdaderamente constante. Los líderes militares eficaces no cuentan con que el «spur ride» o «prop blast» [eventos de formación de equipos] del último trimestre sea el único ejercicio de formación de equipos que va a garantizar la cohesión del grupo y llevar a sus equipos a la victoria⁵². Los líderes eficaces buscan pistas, como cuando oyen a sus soldados hablar de lo que «yo» voy a hacer en lugar de lo que «nosotros» vamos a hacer; no hay «yo» en «equipo». Los líderes eficaces escuchan y se fijan en los métodos de comunicación — las metáforas en la conversación y la consistencia de los clichés, por ejemplo — que se utilizan de manera uniforme entre los integrantes de las unidades; estos son indicadores de la formación de un equipo cohesionado⁵³. Los líderes eficaces identifican los indicios de que están aumentando la cohesión de sus

unidades, y luego aprovechan su éxito para mejorar aún más sus equipos. Cuando notan que los lazos se aflojan, tratan de identificar el problema y se esfuerzan al máximo por invertir el impulso negativo.

Las unidades militares se diferencian de otras organizaciones en que su nivel de cohesión de grupo es esencial no solo para el cumplimiento de la misión, sino también para su propia supervivencia. Al final, el éxito o el fracaso es una condición existencial en el campo de batalla. Los soldados luchan por el hombre o la mujer que tienen a su derecha o a su izquierda. La fuerza con la que luchan y la capacidad de soportar las penurias que se les pide a los militares depende en gran medida de la cohesión de su equipo⁵⁴. Comprender los componentes que conforman la cohesión del grupo, sus interdependencias y cómo mejorar las creencias y percepciones de los integrantes del equipo es esencial para dar a cualquier equipo su mejor oportunidad de éxito. ■

Notas

1. Gerald F. Goodwin, Nikki Blacksmith y Meredith R. Coats, «The Science of Teams in the Military: Contributions from over 60 Years of Research», *American Psychologist* 73, nro. 4 (2018): 329, <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000259>.

2. Daniel J. Beal et al., «Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations», *Journal of Applied Psychology* 88, nro. 6 (2003): 989–1004, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>; Stanley M. Gully, Dennis J. Devine y David J. Whitney, «A Meta-Analysis of Cohesion and Performance: Effects of Level of Analysis and Task Interdependence», *Small Group Research* 26, nro. 4 (2012): 702–25, accedido 23 de noviembre de 2021, <https://pennstate.pure.elsevier.com/en/publications/a-meta-analysis-of-cohesion-and-performance-effects-of-level-of-a>.

3. Stanley Schachter et al., «An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity», *Human Relations* 4, nro. 3 (1951): 229, accedido 23 de noviembre de 2021, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872675100400303>.

4. Leon Festinger, «Informal Social Communication», *Psychological Review* 57, nro. 5 (1950): 271–82, <https://doi.org/10.1037/h0056932>.

5. Rupert Brown y Sam Pehrson, *Group Processes: Dynamics Within and Between Groups* (Hoboken, NJ: Wiley Blackwell, 2020).

6. *Ibid.*; Michael A. Hogg y Elizabeth A. Hardie, «Prototypicality, Conformity and Depersonalized Attraction: A Self-Categorization Analysis of Group Cohesion», *British Journal of Social Psychology* 31, nro. 1 (1992): 41–56, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1992.tb00954.x>. Para mayor claridad en

la comprensión, en todo el artículo nos referiremos al atractivo del grupo como atractivo o atracción sociales.

7. Hogg y Hardie, «Prototypicality», 41–56.

8. James Griffith, «Measurement of Group Cohesion in U.S. Army Units», *Basic and Applied Social Psychology* 9, nro. 2 (1988): 166, https://doi.org/10.1207/s15324834basps0902_6.

9. Brown y Pehrson, *Group Processes*; Festinger, «Informal Social Communication», 271–82; Gully, Devine y Whitney, «A Meta-Analysis of Cohesion», 702–25; Brian Mullen y Carolyn Copper, «The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration», *Psychological Bulletin* 115, nro. 2 (1994): 210–27, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.210>.

10. William Graham Sumner, *Folkways* (Boston: Ginn and Company, 1906), 12.

11. Muzafer Sherif et al., *The Robbers Cave Experiment: Intergroup Conflict and Cooperation* (Middletown, CT: Wesleyan University Press, 1988).

12. Gideon Aran, «Parachuting», *American Journal of Sociology* 80, nro. 1 (1974): 124–52, <https://doi.org/10.1086/225764>.

13. Albert A. Cota et al., «The Structure of Group Cohesion», *Personality and Social Psychology Bulletin* 21, nro. 6 (1995): 572–80, <https://doi.org/10.1177%2F0146167295216003>.

14. Griffith, «Measurement of Group Cohesion», 149–71; Guy L. Siebold, «The Essence of Military Group Cohesion», *Armed Forces & Society* 33, nro. 2 (2007): 286–95, <https://doi.org/10.1177%2F0095327X06294173>. Esta es una agregación genérica de los dos modelos basada en factores comunes. El lenguaje específico de vertical, horizontal e institucional

proviene del modelo estándar de Siebold. En la agregación, el concepto de relaciones entre pares (horizontales) es contextual al grupo, refiriéndose a los integrantes de la escuadra o del grupo, subsumiendo la descripción de Griffith de las relaciones instrumentales y afectivas entre los soldados subalternos. Del mismo modo, el líder (vertical) subsume la calidad de las relaciones de Griffith entre los soldados subalternos y sus líderes. En el modelo estándar de Siebold, el término «institucional» se refiere al vínculo entre el personal y su institución militar — en este caso, el Ejército — y subsume la internalización de los valores del Ejército por parte de los soldados, según Griffith. Las diferencias entre ambos se encuentran en la relación organizacional — relaciones entre escalones — del modelo estándar de Siebold y la confianza del soldado en el armamento y los líderes de Griffith. Siebold clasifica organizacional como un grupo secundario (junto con el institucional) y, por tanto, solo tangencial al argumento del presente artículo. El cuarto componente de Griffith podría incluirse en las relaciones verticales y se tratará como tal.

15. Mullen y Carolyn, «Relation between Group Cohesiveness», 210–27; Sherif et al., *The Robbers Cave Experiment*, 12–13.

16. Richard A. Schmuck y Patricia A. Schmuck, *Group Processes in the Classroom* (Dubuque, IA: Wm. C. Brown, 1971).

17. Kenneth A. Bollen y Rick H. Hoyle, «Perceived Cohesion: A Conceptual and Empirical Examination», *Social Forces* 69, nro. 2 (1990): 479–504, <https://doi.org/10.2307/2579670>.

18. Anthony King, «The Word of Command: Communication and Cohesion in the Military», *Armed Forces & Society* 32, nro. 4 (2006): 493–512, <https://doi.org/10.1177/02F0095327X05283041>.

19. «Oath of Enlistment», Army.mil, 1 de junio de 2020, accedido 8 de diciembre de 2021, <https://www.army.mil/values/oath.html>.

20. Para más información sobre el sacrificio y la inversión como mecanismos para aumentar la cohesión del grupo, véase Glen H. Elder Jr. y Elizabeth C. Clipp, «Wartime Losses and Social Bonding: Influences Across 40 Years in Men's Lives», *Psychiatry* 51, nro. 2 (1988): 177–98, <https://doi.org/10.1080/00332747.1988.11024391>; Rosabeth Moss Kanter, «Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities», *American Sociological Review* 33, nro. 4 (1968): 499–517, <https://doi.org/10.2307/2092438>; Harry Prapavessis y Albert V. Carron, «Sacrifice, Cohesion, and Conformity to Norms in Sport Teams», *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 1, nro. 3 (1997): 231–40, <https://doi.org/10.1037/1089-2699.1.3.231>; Alvin Frederick Zander, *Making Groups Effective* (San Francisco: Jossey-Bass), 1982.

21. Goodwin, Blacksmith y Coats, «Science of Teams in the Military», 322–33.

22. La recepción y asimilación de los soldados recién llegados abarca numerosas cuestiones tangenciales pero relacionadas con la cohesión del grupo. Uno de los principales problemas es la desertión antes de que finalice el primer período de servicio del soldado. Esta desertión se considera un síntoma de la falta de cohesión del grupo y no una causa fundamental en sí misma, por lo que se centra en la cohesión del grupo como causa fundamental.

23. Edward A. Shils, «Primary Groups in the American

Army», en *Continuities in Social Research: Studies in the Scope and Method of «The American Soldier»*, ed. Robert K. Merton y Paul F. Lazarsfeld (Glencoe, IL: The Free Press, 1950), 16–39.

24. *Ibid.*

25. Army Regulation 600-8-8, *The Total Army Sponsorship Program* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 2019), 5, accedido 23 de noviembre de 2021, https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB_ID=1004006.

26. James E. Dittes, «Attractiveness of Group as Function of Self-Esteem and Acceptance by Group», *Journal of Abnormal and Social Psychology* 59, nro. 1 (1959): 77–82, <https://doi.org/10.1037/h0041812>; Mark R. Leary, Catherine A. Cottrell y Misha Phillips, «Deconfounding the Effects of Dominance and Social Acceptance on Self-Esteem», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nro. 5 (2001): 898–909, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.5.898>.

27. Brown y Pehrson, *Group Processes*; Festinger, «Informal Social Communication», 271–82; Edward A. Shils y Morris Janowitz, «Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II», *The Public Opinion Quarterly* 12, nro. 2 (1948): 280–315, accedido 23 de noviembre de 2021, <https://www.jstor.org/stable/2745268>.

28. Shils, «Primary Groups in the American Army», 16–39.

29. Michael A. Hogg y Sarah C. Hains, «Intergroup Relations and Group Solidarity: Effects of Group Identification and Social Beliefs on Depersonalized Attraction», *Journal of Personality and Social Psychology* 70, nro. 2 (1996): 295–309, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.295>.

30. Nicholas C. Welsh, «The 505th Infantry Regiment», Army Historical Foundation, accedido 15 de diciembre de 2021, <https://armyhistory.org/the-505th-infantry-regiment/>.

31. Kyle Rempfer, «Army Officially Unveils Expert Soldier Badge», *Army Times* (sitio web), 14 de junio de 2019, accedido 23 de noviembre de 2021, <https://www.armytimes.com/news/your-army/2019/06/14/mo-badges-mo-problems-expert-soldier-badge-officially-announced/>.

32. *Ibid.*

33. Erin Eatough, Chu-Hsiang Chang y Nicholas Hall, «Getting Roped In: Group Cohesion, Trust, and Efficacy Following a Ropes Course Intervention», *Performance Improvement Quarterly* 28, nro. 2 (2015): 65–89, <https://doi.org/10.1002/piq.21183>.

34. Hogg y Hardie, «Prototypicality», 41–56.

35. Aplicable también a la Insignia de Experto en Infantería y a la Insignia de Experto en Medicina de Campaña.

36. David M. Paskevich et al., «Relationship between Collective Efficacy and Team Cohesion: Conceptual and Measurement Issues», *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 3, nro. 3 (1999): 210–22, <https://doi.org/10.1037/1089-2699.3.3.210>.

37. Albert Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: Worth, 1997).

38. Paskevich et al., «Relationship between Collective Efficacy», 210–22.

39. King, «The Word of Command», 493–512.

40. Por razones de parsimonia en este ejemplo, utilizo un proceso iterativo comúnmente requerido de seco-fogueo-vivo para describir el ejercicio de fuego en vivo del pelotón. Además, utilizo una progresión estándar de entrenamiento escalonado.

41. Griffith, «Measurement of Group Cohesion», 149–71; King, «The Word of Command», 493–512.
42. Elizabeth Weldon y Laurie R. Weingart, «Group Goals and Group Performance», *British Journal of Social Psychology* 32, nro. 4 (1993): 307–34, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1993.tb01003.x>; Stephen J. Zaccaro, Andrea L. Rittman y Michelle A. Marks, «Team Leadership», *The Leadership Quarterly* 12 (2001): 451–83, accedido 24 de noviembre de 2021, https://www.qub.ac.uk/elearning/media/Media_264498,en.pdf.
43. Schachter et al., «An Experimental Study», 229–38.
44. Zaccaro, Rittman y Marks, «Team Leadership», 451–83.
45. Robert J. House y Boas Shamir, «Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories», en *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, ed. Martin M. Chemers y Roya Ayman (New York: Academic Press, 1993), 81–107.
46. Weldon y Weingart, «Group Goals and Group Performance», 307–34; Stephen J. Zaccaro, James Gualtieri y David Minionis, «Task Cohesion as a Facilitator of Team Decision Making under Temporal Urgency», *Military Psychology* 7, nro. 2 (1995): 77–93, https://doi.org/10.1207/s15327876mp0702_3.
47. Sumner, *Folkways*, 11.
48. Los centros de entrenamiento de combate incluyen el Centro de Entrenamiento de Preparación Conjunta en Fort Polk, Luisiana; el Centro Nacional de Entrenamiento en Fort Irwin, California; y el Centro Multinacional de Preparación Conjunta en Hohenfels, Alemania.
49. Brown y Pehrson, *Group Processes*; Albert Myers, «Team Competition, Success, and the Adjustment of Group Members», *Journal of Abnormal and Social Psychology* 65, nro. 5 (1962): 325–32, <https://doi.org/10.1037/h0046513>; Muzafer Sherif, *Group Conflict and Cooperation: Their Social Psychology* (Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966).
50. Brown y Pehrson, *Group Processes*.
51. Donn A. Starry, «On Making Our Smaller Army a Better One», *Field Artillery* (1991): 22, accedido 8 de diciembre de 2021, https://tradocfcoeccafcoepfwprod.blob.core.usgovcloudapi.net/fires-bulletin-archive/1991/FEB_1991/FEB_1991_FULL_EDITION.pdf.
52. Los spur rides y prop blasts son eventos de formación de equipos que se llevan a cabo comúnmente en las unidades de caballería y aerotransportadas, respectivamente, con el fin de fomentar la cohesión del grupo. Son equivalentes a los cursos de cuerdas, los eventos corporativos fuera de las instalaciones y otros eventos centrados en el equipo en la comunidad civil.
53. William Foster Owen, «Metaphor Analysis of Cohesiveness in Small Discussion Groups», *Small Group Behavior* 16, nro. 3 (1985): 415–24, <https://doi.org/10.1177/0090552685163011>.
54. Charles Duhigg, «What Google Learned from its Quest to Build the Perfect Team», *The New York Times Magazine* (sitio web), 25 de febrero de 2016, accedido 29 noviembre de 2021, <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.