

Artículos de Psicología Militar

La moral en combate

Gonzalo Adán

Doctor en Psicología Social

Psicólogo Militar

Primera versión: abril de 1996

Revisado: marzo de 2012

INTRODUCCIÓN

Desde la óptica del Proceso de Planeamiento, es evidente la necesidad del G1. por disponer de principios y procedimientos que le ayuden a sistematizar el estudio de la moral en el combate. Sus cometidos y responsabilidades, contemplados en OR7-008¹, le exigen continuos juicios sobre información actual y supuesta en las operaciones, por lo que le será prioritario conocer, en relación a la moral de las tropas, qué aspectos son relevantes, como medirlos y cómo actuar sobre ellos. En líneas generales, el presente trabajo responde a dicha necesidad.

Existen multitud de referencias a este tema, tanto a nivel histórico como actual, pero la mayoría de ellas analizan los aspectos de moral desde puntos de vista teóricos, superficiales y/o poco comprometidos con los métodos experimentales. Con ello no pretendo decir que la moral deba ser analizada y operacionalizada como un todo, pero el planeamiento de las operaciones exige delimitar la influencia de determinados aspectos sobre ella, y la influencia de ésta en el éxito o fracaso de las misiones, y todo ello con el máximo rigor posible.

Crear simultáneamente en la influencia de la moral en el combate y en que ésta pueda medirse no es tarea fácil. Ya en el S. XIX, los avances de la ciencia en cuanto a experimentación y medición trajeron un aumento del interés en la búsqueda de una teoría del combate que fuera capaz de expresarse por medio de fórmulas matemáticas concretas². Ante dichas teorías, donde los factores objetivos y tangibles (terreno, armamento, nº efectivos, etc.) eran los únicos que decidían el resultado de una batalla, se enfrenta Clausewitz : *“Todos se esfuerzan por hallar la solución dentro de una extensión limitada, cuando en la guerra todo es indeterminado, y los cálculos deben hacerse sobre cantidades variables. Dirigen sus razonamientos solamente sobre factores materiales, mientras que el acto guerrero resulta de causas y efectos de origen moral”*³. *“(…) Todas estas cuestiones de orden moral y otras semejantes han sido probadas por la experiencia, son revisadas y autorizadas por ella constantemente para ser evaluadas como magnitudes reales, ¿ y qué sería de una teoría en la que no fueran tenidas en cuenta ?*⁴ *“Desgraciadamente, estos agentes escapan a todo saber extraído de los libros, porque no se dejan traducir en cifras, ni agrupar en clases, y requieren ser vistos y sentidos”*⁵

¹ Cuadros nºs 1, 2 y 3 en los anexos

² De principios de este siglo es la teoría de la superioridad numérica, que formula la necesaria superioridad de tres a uno sobre el defensor para poderle vencer. De la misma forma, un defensor podría contar con el éxito si tuviera por lo menos dos tercios de las fuerzas del atacante. (Un ejemplo ilustrativo a este principio se dio cuando el presidente Lincoln, durante la guerra civil, propone al general Halleck que en vez de enfrentar sus 90.000 hombres a los 60.000 del general Lee, pasara a una actitud defensiva en la que sólo expusiera a 40.000 hombres, empleando los 50.000 restantes en otras acciones). Citado por Montaña, Revista Ejército, 1994.

³ Libro Segundo, Cap. II/XII.

⁴ Libro Segundo, Cap. II/XV.

⁵ De la Guerra, Libro Tercero, Cap. III.

Una de las cuestiones más importantes planteadas en el trabajo hace referencia precisamente el propio concepto de moral. Aunque hoy en día sigue vigente la filosofía que Clausewitz quiso expresar en relación a la influencia de los factores morales en el combate, quizás sea prudente cuestionar la validez de dicho concepto... ¿ Debe llamarse moral de combate a la suma de factores humanos, psicológicos, intangibles y subjetivos de un grupo militar ?.

Otra cuestión expuesta es la relativa a los aspectos que determinan la moral o influyen sobre ella. Dependiendo del punto de vista escogido con la primera cuestión, las posibilidades son tantas como autores, publicaciones y reglamentos consultados. ¿ Existe por lo tanto una forma de saber qué factores componen el constructo de moral ?. Si existen...¿ Cuáles son ? ¿ Pueden medirse ?. ¿ Qué grado de certidumbre y predicción puede esperar el G1. de un estudio sobre moral factorizado de ésta manera ?.

Una tercera cuestión es la derivada del control de la moral en una Unidad. Cabría esperar que si la moral puede subdividirse en factores hasta llegar a los más operativos, éstos podrían ser modificados (optimizados) mediante un hábil control sobre ellos. ¿ Es posible esto desde G1. ?, ¿ Qué mecanismos comprende ?. Y una importante cuestión derivada de ello... ¿ Es ético ?.

Es importante subrayar que aunque se ha mencionado la palabra psicología al hablar de factores psicológicos, - y esto ocurre en diversas ocasiones a lo largo del trabajo -, se debe abstraer el tema de la moral en el combate de cualquier aspecto derivado del concepto "Guerra Psicológica", o "Acción Psicológica". Aunque la definición de "Operaciones Psicológicas"⁶ incluye las actividades sobre fuerzas propias, no existe en este campo un cuerpo doctrinal suficientemente consistente como para asociar, dentro del elemento G1, las actividades del Proceso de Planeamiento con las Operaciones Psicológicas. Quizás sería éste un campo de estudio interesante y fructífero.

Por último diré que el método empleado para exponer los temas ha sido, en gran medida, sintetizar las opiniones de otros textos y autores, pues la finalidad del trabajo no ha sido tanto llegar a principios concluyentes sobre la moral en el combate sino transmitir la idea de que nos encontramos ante un tema de discusión seguramente infinita y en el que cada mando con competencia para la gestión de la moral de sus hombres deberá conjugar hábilmente la parte empírica y positiva que le aporta la investigación, con la parte subjetiva e intangible que le aporta su experiencia y su sentido común.

⁶ "Aquellas actividades psicológicas planeadas y dirigidas, tanto en paz como en conflicto, a un público hostil, amigo o neutral, para influir en su actitud y conducta que afecten a la consecución de objetivos políticos y militares. Estas operaciones incluyen actividades psicológicas a nivel estratégico, de consolidación y del campo de batalla. Sus objetivos pueden ser audiencias civiles o militares. Buscan reducir la capacidad de combate del adversario, minando la moral de sus tropas, o la predisposición de la población civil. Asimismo, pretenden disminuir el prestigio potencial o real del adversario, los efectos de su propaganda y mantener adecuadamente informadas a las fuerzas propias", Doctrina, 1996.

1

LA MORAL Y SUS FACTORES

No existe una respuesta concluyente y rigurosa a la cuestión de cuáles son los factores dependientes de la moral con una influencia demostrada en el resultado de los combates. A lo largo de la historia, se ha dado más o menos énfasis a unos u a otros, pero nunca, hasta el momento presente, bajo un prisma experimental o como resultado de análisis previos. Ello origina que, a pesar de todos los datos y experiencias recogidas, aún se hable con terminologías difusas y de poca validez en la predicción.

En este capítulo se describen las propuesta hechas por los autores y reglamentos más influyentes, concluyendo con un protocolo de los factores mayoritariamente reconocidos. Esta propuesta quizás parezca excesivamente amplia y genérica, pero G1 debe estar preparado para analizar una amplísima gama de posibles variables grupales, (psicológicas y comportamentales), de influencia directa e indirecta sobre la moral, más que sobre un número pequeño de factores que, en determinados contextos de guerra, podrían resultar insuficientes.

a) Aportaciones teóricas

Como ya se ha dicho en la Introducción, Clausewitz aporta una de las primeras descripciones de lo que considera “Principales Potencias Morales” (Capítulo IV y siguientes), y que clasifica en a) Talento del General en Jefe, b) Virtud Militar del Ejército y c) Espíritu Nacional del mismo. De la Virtud Militar del Ejército (que la equipara al Espíritu Militar), afirma que comprende las cualidades naturales de valor, destreza, resistencia y entusiasmo.

Del Espíritu Nacional dice que comprende el entusiasmo, fervor fanático, creencias y opiniones.

Esta visión acientífica y ensayística de los factores morales, cuyo exponente actual son las RR.OO., perdura hasta finalizada la IIGM, donde los estudios clásicos sobre psicología social (agresión, competición, interacciones, conflictos, etc), se aplican con entusiasmo sobre las unidades militares, obteniéndose conclusiones muy valiosas, concretamente sobre la influencia de la cohesión en el cumplimiento de las misiones.

El Coronel Dupuy⁷, investigador sobre los aspectos subjetivos del combate, desarrolla una teoría del enfrentamiento cuyo modelo podemos resumir diciendo que el resultado del combate será proporcional a la relación de la potencia de combate de ambos contendientes. Dicha potencia de combate será igual al producto de :

- Valor de la Fuerza (F), que define como la suma de efectivos más la suma de la potencia de fuego de sus armas (que clasifica en infantería, artillería, contracarro, antiaérea, carros y apoyo aéreo).
- Factores variables (V), de los que los más importantes son : Sorpresa, Movilidad, Actitud y Fortificación, Vulnerabilidad, Terreno, Tiempo y Estación.
- Eficacia relativa del combate (ERC), que representa la cuantificación de la calidad de la fuerza y son valores intangibles del comportamiento, siendo los más importantes : Mando, Instrucción, Experiencia y Moral.

Basándose en estos estudios, el Cte. García Montaña propone tres factores de la moral que deben tenerse en cuenta en el planeamiento de las operaciones⁸:

- a) El mando, concibiéndolo como liderazgo o proceso por el cual un soldado (de cualquier graduación) influye en otros para cumplir la misión.
- b) La instrucción, entendida como el conocimiento de la tarea que debe ejecutar cada componente de la Unidad en el momento y lugar adecuados. Su falta causa desconfianza e ineficacia y puede conducir al pánico.
- c) La experiencia, es decir, el haber sobrevivido a un ambiente tan letal como es un combate.

En un texto didáctico de psicología militar (para alumnos de la AGM), encontramos un estudio sobre la moral en el que se cita: *“El componente individual está relacionado con el bienestar físico y emocional, y que permite al individuo vivir con esperanza y trabajar eficazmente. Aunque independiente de la moral de grupo (pues ésta no será nunca la suma de las morales individuales), la moral individual presenta un efecto positivo sobre la moral de grupo en el sentido de que el individuo se siente inclinado a identificarse con los objetivos del grupo a que pertenece, deseoso de realizar sus tareas con energía, entusiasmo y control de sí mismo para conseguir la satisfacción de sus logros y aspiraciones sociales. El componente grupal se relaciona con la participación consciente en las finalidades colectivas. Esta*

⁷ "La comprensión de la guerra". DUPUY. Ediciones Ejército, 1991

⁸ "Factores multiplicadores de la moral", Revista Ejército, 1992

comunidad de aspiraciones precisas, claras y que coinciden con las aspiraciones individuales implica: Confianza en el éxito, Confianza en los medios empleados, Confianza en los jefes, Confianza en el grupo y Confianza en sí mismo”⁹

En el mismo texto se proponen cuatro dimensiones de la moral: a) Actitud frente al mando, b) Actitud frente a las preocupaciones personales, c) Actitud racional frente a los fines militares, y d) Actitud emocional frente a los fines militares. Subrayando la cohesión de unidad como su factor más importante, señala como condicionantes de éste factor :

- a) Prestigio de la Unidad.
- b) Confianza en el Mando.
- c) Bienestar Físico.
- d) Número de Bajas.
- e) Material.

Por su parte, el Tcol. Gosálvez propone como principales aspectos que intervienen en la moral individual del combatiente los siguientes¹⁰:

- a) La educación recibida, influida a su vez por sus experiencias anteriores en situaciones de tensión y los refuerzos positivos, negativos y fracasos sufridos.
- b) El estado de los medios de combate propios, así como el clima y las condiciones de la acción.
- c) La entidad y estado del enemigo en presencia, unida al historial y resultado de sus acciones precedentes.
- d) La información recibida, la influencia de la propaganda propia y enemiga, así como la lógica de las órdenes en defensa de la causa.
- e) La confianza, unión y vínculos afectivos creados entre sus mandos y compañeros, junto con el grado de entrega en defensa de la causa.
- f) Experiencias individuales anteriores en combate, que predisponen a alcanzar logros equivalentes a los anteriores.

Y como factores que influyen en la moral de las unidades los siguientes:

- a) Interacción de la unidad, refuerzos aplicados en el colectivo, así como manifestaciones públicas de los individuos.
- b) Experiencias de la unidad en combates precedentes.
- c) Expectativas y logros a alcanzar por cada uno, expuestos en público, ante sus mandos y compañeros.

Los aportes de la psicología social tradicional al estudio de la moral presenta una incertidumbre de definiciones y significados similar. Para autores como Maier, el estudio de la moral organizacional y laboral proviene del interés de los gobiernos por analizar la moral nacional y la moral militar. Allport definió la moral nacional como una actitud individual en

⁹ “Psicología Militar”, Ponencia de profesores. AGM.

¹⁰ “Estrategias para la acción psicológica”, Colección ADALID, 1984.

un esfuerzo de grupo. Para Katz, la moral implica dos factores: a) la existencia de una meta común entre los miembros del grupo y b) la aceptación de soluciones reconocidas por el propio grupo. Sikula define la moral como la actitud de los individuos y grupos hacia su ambiente de trabajo y hacia su cooperación voluntaria, como una actitud mental relacionada con el celo y la confianza, especialmente con el número de personas que integran el grupo. Para Peña, la moral es el sentimiento de cohesión y satisfacción que experimenta un grupo en la realización y consecución de sus objetivos, a través de las normas y pautas de conducta que el propio grupo se fija o acepta.

b) La Doctrina

La Doctrina vigente (DO1-001, 1996), cita en varias ocasiones el concepto de moral, siendo la referencia implícita más genérica, pero también la más profunda de significado, la que define el principio de la guerra denominado "Voluntad de Vencer" en los términos *"La voluntad de vencer debe entenderse como el firme propósito de imponerse al adversario en cualquier situación, por desfavorable que ésta sea. Implica fe en el triunfo, tenacidad para alcanzarlo y adecuada actividad en la ejecución"*. Esta definición, difiere de la dada en la edición de 1980, habiéndose suprimido un párrafo muy significativo (La voluntad de vencer) *"Supone una acendrada identificación con los ideales patrios, un arraigo, un perfeccionamiento y una exaltación de cuantos valores morales animan y conducen al logro de la victoria. Inherentes unos al propio individuo; conseguibles otros por una adecuada instrucción, y perfeccionables todos, constituyen el primordial exponente de la valía de un Ejército"*.

La Moral es definida en la Doctrina cuando ésta habla de la "Capacidad de Combate", y dice: *"La capacidad de combate es la aptitud que precisa una organización operativa para cumplir la misión encomendada. Sus componentes son la Moral y la Potencia de Combate"*. En relación a la Moral dice: *"Condiciona la eficacia de las tropas en combate"* definiendo los siguientes factores como dependientes de ellas:

- Confianza en el mando, entendida como el reflejo de la competencia del mismo.
- Instrucción y confianza en sí mismo, es decir, en el convencimiento de ser capaz de cumplir las tareas que cada componente de la unidad debe ejecutar en el momento y lugar adecuado.
- Experiencia, que significa haber estado expuesto a fatigas, riesgos y penalidades similares a las del combate.
- Cohesión de la unidad, basada en el espíritu de equipo y de cuerpo lograda mediante un adiestramiento eficaz y realista.
- Legitimidad de la acción, respaldada por la opinión pública nacional.
- Situación personal, en lo referente al bienestar de la unidad.
- La comprensión de la finalidad de las acciones a emprender.

"Todos estos factores, que no pueden considerarse de forma aislada, se verán influenciados por las acciones psicológicas". En relación a la Potencia de Combate dice

"Viene determinada por la combinación de los siguientes factores : capacidad de maniobra de las unidades, la potencia de fuego, la protección y la aptitud de los mandos". Respecto de éste último factor dice "La aptitud de los mandos, como reflejo de las cualidades morales, intelectuales y físicas que deben adornar a todos ellos, se adquiere con el estudio y la experiencia, y se perfecciona con el ejercicio del mando. Esta aptitud tiene un fiel reflejo en la moral de las tropas".

c) El enfoque experimental

Por último, es muy relevante el único estudio empírico del que tenemos noticia y que ha sido adaptado y validado por un equipo de psicólogos militares españoles¹¹. Se trata del sistema CAPSU francés (1989); un modelo de evaluación del "Potencial psicológico de unidad" en el que el Centro de Relaciones Humanas del Ejército de Tierra Francés evidencia seis factores principales como factores psicológicos que afectan a las operaciones :

ESTUDIO ET. FRANCÉS	ADAPTACIÓN ESPAÑOLA
Cohesión de unidad	Cohesión
Confianza en el Jefe	Confianza en el mando
Confianza en sí mismo	Confianza en sí mismo
Confianza en los medios	Confianza en el entorno
Legitimidad de la acción	Legitimidad de la acción
Situación personal	Situación personal

Este estudio trata de obtener unas puntuaciones objetivas, en cada uno de los factores, a partir de un cuestionario muy amplio. Su valor reside en la capacidad para comparar unidades entre sí o una misma unidad a través del tiempo, pero tienen una escasa aplicación como predictor de la moral de una unidad. Se trata pues de un cuestionario muy fiable pero con escasa validez de criterio (en relación a la moral) y de contexto (pues no está validado en campaña). No obstante, por tratarse de uno de los primeros intentos por operativizar los aspectos psicológicos del combate, será objeto de un análisis mas detallado en el capítulo siguiente.

d) Conclusión

A la vista de lo expuesto, dos son los retos que tenemos para enumerar de forma coherentes los factores y variables mencionadas. Por un lado la búsqueda de un factor general o principal capaz de aglutinar conceptualmente todos los factores humanos que influyen en el combate. Por otro la búsqueda del menor número de ellos capaces de explicar la variabilidad de dicho factor principal.

¹¹ Cte.. García Montaña y Cap. Núñez Amador. "Potencial Psicológico de Unidad", Premio de Investigación psicológica "General González del Pino", 1995.

La metodología experimental y correlacional clásica aconsejaría diferentes métodos para extraer tanto el factor principal como sus factores subyacentes, pero no es nuestro ánimo el profundizar sobre un resultado extraído bajo dicho método. La razón es doble. Por un lado para ser fieles al objetivo del trabajo, que sólo pretende aportar unos principios metódicos a la labor del G1, y por otro, mucho más importante, que no estamos plenamente convencidos de que los parámetros psicológicos que estimulan (o paralizan) a un grupo para combatir, puedan ser abstraídos de su complejo contexto y tratados como variables psicométricas sujetas a control experimental.

De la literatura revisada, se concluye que existen tres grandes enfoques para el tratamiento del factor principal: 1) Aquél que considera un concepto genérico de moral para referirse a los atributos psicológicos que impulsan a una U. a combatir, 2) Aquellos que consideran la moral como un factor más dentro de uno general al que se denomina genéricamente "factores humanos", "factores psicológicos", etc, y 3) Aquellos que, considerando un factor genérico llamado moral, sólo creen operativizables unos aspectos muy determinados de ella.

Tampoco es objetivo del trabajo llegar a una conclusión en este sentido, pero creemos que aún así, no es importante este aspecto. Dentro del proceso de planeamiento es conveniente una unificación y coherencia terminológica que pasa por este factor principal, por lo que quizás sea acertada la elección del menos comprometido. Dado que nunca podrán aislarse todos los aspectos que configuran y conforman la moral, podrá emplearse este concepto para hacer referencia a un estado psicológico genérico de un grupo o de una persona, de un soldado o de una unidad, pero cuando estemos hablando de factores específicos, cuantificables y operativizables, éstos deben ser emplearlos con su justo valor, es decir, como multiplicadores o favorecedores de la moral, no como componentes universales de ella. Factores psicológicos, Potencial psicológico, etc, sería un concepto afortunado en este caso¹².

Respecto del segundo reto enunciado, relativo a la búsqueda de un número pequeño de factores que expliquen el concepto de moral, he seguido el mismo camino que los trabajos experimentales mencionados. En primer lugar, se enumerarían todos aquellos aspectos que la literatura tradicional menciona como factores influyentes, dependientes o determinantes de la moral (y que a su vez pueden ser extraídos de estudios con valor científico o experimental, o meramente de opiniones personales sin ningún soporte de validación)¹³.

¹² Coincidimos con Vigón en su obra "El Espíritu Militar Español" (1950) cuando afirma: "*Por de pronto ocurre que cuando, refiriéndose a la milicia, se habla de moral, uno puede entender que se alude a un repertorio de normas de conducta, y otro creerá que se alude al estado de conciencia y a la disposición anímica de un hombre o de una tropa...Pero la verdadera moral es esencialmente religiosa, mientras que el estado de ánimo de una tropa, o de un hombre, es una actitud psicológica*"

¹³ Los estudios más rigurosos extraerían los factores una vez sabido el resultado de la batalla. El Ejército Americano analizó multitud de unidades participantes en la IIGM. Es paradigmático el ejemplo de la 88ª División de Infantería, participante en la campaña de Roma, y que fue una de las mejores valoradas por sus acciones en combate (43% superior al resto de Divisiones). El General Sloan, jefe de la División, que no había participado en la selección de sus jefes y oficiales, inculcó con su ejemplo y constante supervisión una línea de conducta caracterizada por :

- * Estricta disciplina y atención al detalle
- * Frecuentes arengas y mensajes a la tropa
- * Presencia personal en primera línea del frente
- * Preocupación constante por las necesidades de los subordinados
- * Vigilancia en el cumplimiento de las órdenes

En segundo lugar, mediante técnicas de depuración y juicio de expertos se formularían de manera coherente entre sí, eliminando aquellos cuyo significado psicológico estuviera evidentemente duplicado o incluido en otras categorías. El resultado de estas acciones es el listado de factores que presentamos a continuación:

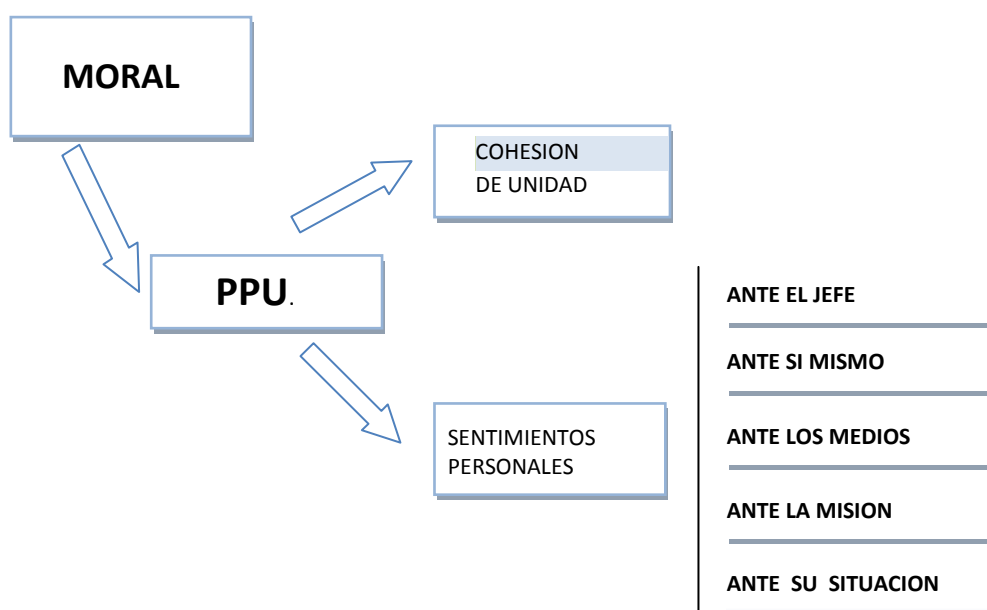
- * Accesibilidad del jefe. Facilidad para comunicarse con él.
- * Aceptación como militar en su entorno social próximo.
- * Aceptación de la organización y de los valores del grupo.
- * Acierto en la decisión del jefe.
- * Adecuación y modernidad del material.
- * Adhesión entre los miembros del grupo.
- * Ambiente en el grupo. Clima social.
- * Apoyo de la población.
- * Apoyo Gubernamental.
- * Apoyo logístico exterior.
- * Atracción ejercida por el grupo a otros miembros.
- * Ausencia de fracasos en las decisiones del jefe.
- * Autoeficacia percibida. Autoestima y Autoconcepto.
- * Buen funcionamiento del apoyo logístico.
- * Capacidad de reacción de la U. ante acontecimientos.
- * Capacitación. Considera que el puesto se ajusta a él.
- * Coherencia de órdenes, misiones y tareas.
- * Competencia profesional del jefe.
- * Condiciones materiales. Comodidades.
- * Confianza en los medios.
- * Confianza en otras U,s.
- * Confianza que depositan en él sus jefes y compañeros.
- * Conocimiento de su principal medio de combate.
- * Convicción sobre la necesidad de DN. y existencia Ej.
- * Desarrollo, expectativas de carrera.
- * Eficacia y fiabilidad del material.
- * Ejemplo dado por el jefe.
- * Energía y esfuerzo en adiestrar.
- * Esfuerzo percibido.
- * Estado de forma física.
- * Estado de forma psíquica.
- * Grado de confianza que inspira el jefe.
- * Grado en que la población percibe necesidad de defensa.
- * Implicación, entusiasmo en el funcionamiento de la U.
- * Lealtad/compromiso hacia sus subordinados.
- * Nivel de adiestramiento de la U. propia/otras U.
- * Obligaciones familiares.
- * Organización/Planificación de las actividades.
- * Posibilidades de desarrollo personal.
- * Preocupación del jefe por el bienestar de sus subordinados.
- * Satisfacción con el trabajo.
- * Seguridad percibida.
- * Sentimiento de orgullo por pertenecer a la U.
- * Sentimiento de participación. Se tiene en cuenta su opinión.
- * Tiempo libre.
- * Tipo de relación entre mandos y subordinados.
- * Trato recibido. respeto personal.

-
- * Estrictas normas sobre uniformidad, policía y saludo militar
 - * Relevo inmediato de cualquier subordinado que no pudiese o no quisiese trabajar
 - * Fluidas relaciones sociales con los subordinados
 - * Comunicación eficaz a subordinados sobre la misión y la situación

* Valor autopercibido.

Pero aunque todos ellos deben ser tenidos en cuenta de una manera directa o indirecta, implícita o explícita, su gestión operativa desde G1 es de todo punto inviable. Para llevar a cabo todas las operaciones derivadas del Proceso de Planeamiento, se necesita manejar un número limitado de conceptos que además cumplan con los principios psicométricos básicos: alto poder de discriminación, alta dependencia del factor principal y alta independencia entre ellos.

Para conseguir estos factores (llamados de segundo orden), es necesario realizar una tercera operación: someter a análisis factorial el protocolo anterior, resultando de ello varias agrupaciones y que tienen en común la alta interdependencia de los factores que las constituyen¹⁴. Con ligeras matizaciones en los pesos de los componentes o en los factores de primer orden, parece bastante apropiado el siguiente esquema factorial, sacado casi en su totalidad del CAPSU francés (y adaptación española) y coincidente con el propuesto por nuestra Doctrina, cuyas únicas discrepancias, en relación a ésta última, residen en incluir la "experiencia" y no contemplar "la confianza en los medios".



En el capítulo siguiente ahondaremos en esta cuestión, analizando, para cada uno de los seis factores dependientes, los subfactores que lo determinan.

¹⁴ Cabe señalar que, conforme el número de factores disminuye, también disminuye el % del factor principal explicado por ellos. Así pues, del 100% de moral que, en teoría, explicaban los 50 factores iniciales, queda en un 60% si la explican los seis factores propuestos. Por ello el constructo principal no es "moral" sino "Potencial psicológico", menos comprometido para ser definido y explicado por otros. Esto es muy importante tenerlo en cuenta sobre todo cuando se atribuyen valores numéricos a constructos psicológicos, pues su poder de predicción queda mermado en la misma proporción que la de varianza no explicada.

2

ESTUDIO DE LOS FACTORES

En este capítulo se profundiza en el significado psicológico de los factores que en el capítulo anterior definimos como influyentes en la moral, centrandó la atención en la Cohesión, Confianza en sí mismo, Confianza en el mando, Confianza en los medios, Legitimidad de la acción y Situación personal. También se describen los mecanismos psicológicos y comportamentales del miedo, la ansiedad y el estrés, habida cuenta de que su acción debilita la moral y constituyen la causa principal de las bajas psíquicas en combate.

a) Cohesión.

El estudio de la cohesión de las unidades militares ha sido uno de los aspectos mejor estudiados como predictores del éxito en las operaciones. Aunque la psicología social tradicional ha aportado métodos y teorías para su investigación y estudio, la idiosincrasia propia de los grupos militares hace que su definición tenga matices específicos que es conveniente subrayar.

De ésta manera, variables como tradición, símbolos, ideales, etc, tienen una influencia en la cohesión militar mucho mayor que en los grupos formales clásicos, maximizada todavía más si hablamos en el contexto extremo de una operación militar. Por otro lado, las variables que hacen referencia a las metas y al sentimiento de afiliación pueden considerarse comunes a ambos tipos de grupo, y por último, las variables que hacen referencia a la toma participativa de las decisiones y de los objetivos, tan importantes en la cohesión y satisfacción de los grupos, son inexistentes en el ejército.

Los primeros estudios rigurosos sobre la cohesión parten de la experiencia adquirida en la IIGM. El grupo proporciona un sentimiento de poder y seguridad tan importantes que era frecuente descubrir cómo los soldados que llegaban al frente acompañados de sus unidades eran más resistentes al miedo que aquellos que llegaban solos. Estos tenían que adaptarse a

las normas del grupo de veteranos al que eran destinados. Cuanto más numerosos eran los recién llegados, mayor era la resistencia del grupo primarios para aceptarlos y asimilarlos. A este respecto afirma Stouffer: *"El grupo primario cumplió una misión fundamental en la motivación del combate, estableció y dio énfasis a las normas de conducta propias del grupo y apoyó y mantuvo al individuo bajo tensiones que de otro modo no habría podido soportar"*. Por otro lado, Grinker y Spiegel, al referirse a la Fuerza Aérea afirman *"Los pilotos y sus aparatos llegaron a identificarse recíprocamente con una intensidad que, en la vida civil, sólo se encuentra dentro del círculo familiar"*.¹⁵

Luttwak (1983), analiza y compara desde este punto de vista dos de los conflictos más importantes: la guerra de las Malvinas y del Líbano. Aunque un análisis superficial subrayaría la profesionalidad de las tropas británicas como factor decisivo en su victoria, no puede extrapolarse al caso de Siria, siendo sus tropas profesionales derrotadas por las de recluta forzosa de Israel. Las características comunes a ambos bandos vencedores las relaciona Luttwak con la altísima estabilidad de sus unidades, sintiéndose los mandos y soldados pertenecientes no al ejército, sino a su regimiento. Les une a él un sentimiento de pertenencia y afiliación que proporciona un alto nivel de cohesión en las unidades, aumentando considerablemente su eficacia operativa.

Estas cualidades han sido estudiadas también en la Guerra del Golfo, donde ha quedado demostrado que el nivel de cohesión aumenta con la proximidad al frente y la densidad del combate. Por contra, la introducción no planificada de tecnología en un grupo, es en muchas ocasiones rechazada por sus miembros por romper importantes lazos de unión, creando a su vez cambios sociales que pueden repercutir en un descenso de la moral.

Los estudios psicométricos sobre la cohesión aportan como factores y subfactores dependientes de la cohesión los siguientes¹⁶:

COHESIÓN	
CPPU. ESPAÑOL	CAPSU. FRANCÉS
1) Actitud/sentimientos hacia la unidad. 2) Cohesión percibida. 3) Adecuación al puesto. 4) Organización.	a) Atracción ejercida por el grupo a sus miembros. b) Relaciones entre mandos y subordinados. c) Aceptación de la organización interna y de los valores comunes. d) Capacidad de reacción de la U. ante acontecimientos internos y externos.
61%	

¹⁵ Texto didáctico de la AGM. Ponencia de profesores, 1985.

¹⁶ Hay que hacer notar, para éste factor y los siguientes, que los subfactores descritos son sólo los más importantes, es decir, los de mayor saturación. Así pues, los mencionados sólo explican alrededor del 60% del factor, siendo el 40% restante determinado por un número muy elevado de subfactores de difícil definición. Los esquemas factoriales propuestos tienen pues un bajo poder predictivo, pero alto poder de explicación.

Así mismo, la estructura factorial extraída de la muestra española es la siguiente:

- 1) Actitud/Sentimientos hacia la unidad :
 - * Sentimiento de orgullo por pertenencia.
 - * Sensibilidad a la crítica.
 - * Implicación en la misión.
 - * Seguridad (Se siente apoyado por el grupo).
 - * Abnegación (Subordina sus intereses personales a los del grupo).

- 2) Cohesión percibida :
 - * Pertenencia al grupo (se siente aceptado).
 - * Seguridad (se siente apoyado por el grupo).
 - * Implicación en los fines (se siente útil).
 - * Adhesión (se siente integrante).
 - * Ambiente (sin tensiones sociales).
 - * Relaciones personales fuera del contexto de la unidad (afecto, simpatía).

- 3) Adecuación al puesto :
 - * Implicación (Dispuesto y capacitado para tomar iniciativa).
 - * Abnegación (Subordina sus intereses personales a los del grupo).
 - * Participación (se tiene en cuenta su opinión).
 - * Capacitación (Considera que el puesto que ocupa se ajusta a su formación y capacidades).

- 4) Organización percibida:
 - * Organización/Planificación de las actividades (coherencia).
 - * Ambiente de trabajo (circunstancias exógenas: compañeros, medios, clima).
 - * Utilidad del trabajo desarrollado (su misión es coherente con la misión general).
 - * Relaciones entre mandos y subordinados (sin conflicto psicológico).

b) Confianza en sí mismo.

Se define como el resultante de los sentimientos que tiene cada soldado con respecto a su papel a desempeñar para garantizar la misión de su unidad, así como la seguridad que tiene el individuo en cooperar con éxito en el resultado de la misión. Por lo tanto, la percepción y valoración que el individuo tiene de sus facultades, así como la confianza en que dichas facultades sean valoradas positivamente por sus mandos y compañeros aumentarán su seguridad y autoestima como soldado. Esta a su vez dependerá de:

CONFIANZA EN SI MISMO	
CPPU. ESPAÑOL	CAPSU. FRANCÉS
1) Instrucción Táctica y Técnica recibida. 2) Cualidades personales. <p style="text-align: center;">63%</p>	a) Estado de forma física. b) Estado de forma psíquica. c) Grado de información, instrucción y entrenamiento. d) Conocimiento de su principal medio de combate (armamento, vehículo, radio...). e) Percepción de la confianza que depositan en él sus jefes y compañeros.

1) Instrucción táctica y técnica (preparación):

- * Conocimientos sobre el material y su empleo.
- * Nivel de Instrucción y adiestramiento.
- * Autoeficacia percibida (sentimiento de competencia profesional).
- * Forma física.

2) Cualidades personales (aptitudes, actitudes):

- * Autoeficacia percibida.
- * Voluntad y energía autopercebidas.
- * Valor autopercebido.
- * Forma física.
- * Nivel de moral autopercebida.

c) Confianza en el mando.

Es un factor relacionado con la competencia profesional del jefe tal y como es percibida por sus subordinados, con su credibilidad y con su aptitud de escuchar y hacerse cargo de las dificultades de sus hombres. Son sus indicadores más importantes:

CONFIANZA EN EL MANDO	
CEPPU. ESPAÑOL	CAPSU. FRANCÉS
1) Cualidades Personales. 2) Ejemplo Interés que muestra por sus subordinados. <p style="text-align: center;">67%</p>	a) Ejemplo dado. b) Voluntad y esfuerzo en instruir, c) Cuidado por el bienestar de sus subordinados, moral y material.

- 1) Cualidades personales (opinión):
 - * Grado de confianza que inspira.
 - * Interés percibido por los problemas de sus subordinados.
 - * Competencia profesional.
 - * Lealtad/compromiso hacia sus subordinados.
 - * Accesibilidad.¹⁷
 - * Acierto en la decisión.

- 2) Ejemplo (adhesión a su estilo, lealtad):
 - * Grado en que es un modelo-ejemplo a imitar.
 - * Ausencia de fracasos en sus decisiones.
 - * Influencia sobre sus subordinados.

Este debe ser un factor de atención preferente. Los resultados del estudio ponen de manifiesto que la importancia de las cualidades del mando no radican en el cumplimiento escrupuloso de los códigos éticos clásicos, sino en la forma en que los subordinados perciben, analizan y asimilan dichas cualidades.

Ello implica aceptar la idea de que un mismo mando puede tener una influencia distinta sobre la moral de su unidad, según la composición de ésta, el momento de la acción, el grado de cohesión previo, etc. Incluso el estilo de mando inherente a un jefe debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a unidades y contextos con distintas sensibilidades. Destinar a un mando a una unidad, desde este punto de vista, es una decisión de extrema importancia y trascendencia.

d) Confianza en los medios.

Es la confianza que tiene cada soldado en el armamento, vehículos y materiales que utiliza en el combate, así como en los apoyos que necesita. Esta confianza quedaría determinada por:

CONFIANZA EN LOS MEDIOS	
CEPPU. ESPAÑOL	CAPSU. FRANCÉS
1) Confianza en los medios materiales. 2) Confianza en el entorno humano.	a) El aprendizaje y la instrucción sobre sus medios que les permite saber que pueden esperar de ellos. b) El entretenimiento de los mismos, que permite sacarle la máxima eficacia. c) Buen funcionamiento del apoyo logístico.
61%	

¹⁷ Diversos estudios prueban que el jefe conserva mejor su prestigio si permanece un tanto distante en su trato cotidiano durante la acción. Sin embargo, el distanciamiento no implica desconocimiento, pues el mero hecho de no conocer el nombre de sus soldados resulta frustrante para ellos.

- * Convicción sobre la necesidad de Defensa Nacional y existencia de los ejércitos.
- * Consideración de la Defensa Nacional como un deber de todos los ciudadanos.
- * Aceptación de las misiones.

2) Apoyo de la población:

- * Grado en que la población percibe la necesidad de la defensa.
- * Aceptación del militar en su entorno familiar y civil próximo.
- * Apoyo gubernamental.

Ha sido en la Guerra del Vietnam donde algunos investigadores han incluido como un aspecto influyente en el combate el sentimiento de aprobación/rechazo por parte de la propia población. Desde este punto de vista, la IIGM fue soportada por el pueblo americano porque fue presentada como una cruzada, mientras que la guerra del Vietnam tuvo la contradicción de un Gobierno que la presentaba como una guerra rápida, sin víctimas y dirigida tecnológicamente, y unos medios de comunicación que presentaban la cruda realidad.

f) Situación Personal.

Se refiere a las condiciones de vida y de trabajo que tiene cada soldado en determinado momento. Sus indicadores, en paz, son:

SITUACIÓN PERSONAL	
CEPPU. ESPAÑOL	CAPSU. FRANCÉS
1) Expectativas personales. 2) Condiciones de trabajo. <div style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">49%</div>	a) Obligaciones familiares. b) Desarrollo de su carrera. c) Cargas sociales. d) Tiempo libre.

1) Expectativas personales:

- * Expectativas profesionales.
- * Posibilidades de desarrollo personal.
- * Utilidad de los conocimientos adquiridos.

2) Condiciones de trabajo:

- * Trato recibido.
- * Condiciones materiales.
- * Grado de aceptación de obligaciones.
- * Coherencia de las tareas.
- * Satisfacción con el trabajo.

La influencia de este factor no siempre es considerada de la misma manera. Claseswitz decía a este respecto...*"En verdad puede decirse que el juego de pasiones mezquinas (las que acompañan al hombre en el transcurso de su vida) desaparece en estos graves instantes, especialmente en los que actúan en grados inferiores, porque, arrastrados de fatiga y angustia y de un peligro a otro, al perder de vista el resto de las cosas de la vida, pierden el hábito de la falsedad, porque la muerte les quita valor, y así llegan a tener esa sencillez de carácter del soldado, que siempre ha sido la mejor y más característica de las cualidades del hombre de guerra"*¹⁸, mientras que Mira y López afirmaba *"Muchos soldados resisten mejor sus propios sufrimientos que la idea de prolongar las de aquellos a quienes aman si continúan combatiendo. Si carecen de noticias piensan en lo peor; si las que reciben son demasiado lacónicas se enojan con el censor, y si vienen sin censura se dan cuenta de que sus familiares desean tenerlos a su regreso. Esta fuerza de absorción del combatiente por la retaguardia puede llegar a minar más la moral del ejército que la propia presión del enemigo"*¹⁹.

En términos generales, parece ser que las restricciones físicas y biológicas que impone la guerra son mejor toleradas cuando se dispone de una alta moral; incluso un alto grado de privaciones puede conducir a fortalecer aún más esa moral. Pero hay que tener en cuenta que un exceso de privaciones puede hacer sobrepasar el límite de la resistencia humana y llegar a la desmoralización. La noción de bienestar no es un concepto absoluto, sino que depende del grupo de referencia al que pertenezca el soldado, es decir, de su categoría social. En efecto, no tiene la misma exigencia un soldado campesino o pastor que un estudiante o profesional cualificado. Al estudiar el grado de satisfacción del soldado negro americano en el Ejército se pudo comprobar cómo un mayor status social y un menor status económico, mejoraban su nivel de vida en el Ejército, al contrario que les ocurría a los procedentes del Norte.

Sobre todo en los primeros momentos de la movilización, la deprivación brusca de factores que influyen en el bienestar psicológico de la persona (comodidades físicas, abstinencia sexual, separación familiar, etc), provocan una disminución de la moral. También la adaptación brusca a los usos y costumbres militares pueden ser percibidos por el individuo como coacciones a su libertad (disciplina, subordinación, horarios,...), y motivar asimismo rechazo y consecuencia de ello indisciplina y ausencia (deserción, enfermedad...).

g) El Estrés.

Sin estar incluido en los anteriores, existe un factor cuyas consecuencias sobre la moral deben tenerse muy en cuenta: El Estrés²⁰.

¹⁸ "De la Guerra", Libro II, Cap. II-XX.

¹⁹ "La psiquiatría en la guerra", 1944.

²⁰ Por tratarse de un trastorno complejo, en el que influyen variables psicosociales cuyo estudio supera el objetivo de este trabajo, su análisis queda limitado a una descripción de sus causas y consecuencias más inmediatas en el ámbito de las operaciones, así como, en el capítulo siguiente, las medidas para su control.

Si bien debe suponerse un buen ajuste psíquico en los combatientes - al igual que un buen estado físico y de instrucción -, se trata de un estado psicológico inevitable en campaña, cuyos efectos deben ser siempre minimizados y controlados desde los escalones más bajos de mando. Su inclusión dentro de los aspectos influyentes de la moral viene motivado por el hecho de que niveles incontrolados del mismo, generan un miedo patológico, inmovilizador, cuyas generalización a la unidad produce su inoperancia para cumplir determinadas misiones. Niveles bajos de moral facilitan enormemente la aparición del estrés, a la vez que altos niveles de estrés favorecerán la disminución de la moral.

La cuantificación de su importancia queda reflejada en las estadísticas de guerra²¹. Aunque su número es muy variable y siempre en relación a la intensidad del combate, responde aproximadamente al 20% de las bajas totales. De ellos, volverían a sus unidades: 15% en 24 h, 45% en 36h, 30% en 60h, mientras que el 10% quedarían ingresados en el hospital.

Un primer aspecto importante a subrayar es el hecho de que las reacciones de estrés son reacciones normales de la persona. Se trata de una respuesta "adaptativa", es decir, que su existencia protege a la persona ante agentes nocivos para su supervivencia. Por ello, sólo se consideran problemáticas las reacciones neuróticas del estrés (anormales, incontroladas...), siendo las reacciones moderadas incluso facilitadoras de rendimiento y eficacia.

Las causas generadoras de estrés, en general, son aquellas que suponen para el individuo una respuesta extrema, tanto de tipo físico como psíquico. La guerra, por su propia naturaleza, es una fuente de estrés altamente agresiva, aunque no por sí misma sino debido a ciertas peculiaridades. Para el Cor. Utrilla estas peculiaridades son²²:

- a) La fatiga. Es el producto resultante de la carencia de descanso y adecuado reposo. Si bien el estado físico de la persona puede aguantar circunstancias extremas, la ausencia prolongada de sueño origina en el estado fisiológico y cognitivo conflictos neuróticos graves.
- b) Esfuerzo mental, como consecuencia de alertas prolongadas y toma de decisiones de extrema responsabilidad.
- c) Nivel de iluminación, como circunstancia a la que el organismo no está adaptado. Acciones prolongadas sin luz origina niveles indeseables de estrés.
- d) Miedo, normalmente ante circunstancias desconocidas del combate y de alta incertidumbre, como agresiones NBQ o exposiciones a un enemigo desconocido. Las causas, no obstante, son múltiples y dependerán del tipo de acción, además de la capacidad de autocontrol emocional del soldado. Un amplio estudio realizado en 1944 en el Ejército del Aire Americano sobre las causas del miedo arrojó los siguientes resultados:

²¹ "Datos de Planeamiento Logístico", 1995.

²² "Estrés en Campaña", 1991.

RAZÓN PRINCIPAL	1ª MISIÓN	POSTERIORES
Cometer errores	40 %	14 %
Ser considerado cobarde	22 %	7 %
Ser muerto	18 %	36 %
Ser herido	14 %	28 %
Caer prisionero	6 %	15 %

e) Aislamiento. La sensación de soledad ante el enemigo, tanto de un combatiente aislado como de una unidad, produce altos niveles de ansiedad.

Todos estas causas, y otras no mencionadas, influyen en el estado psicológico (alteraciones emocionales), motor (alteraciones físicas) y cognitivo (alteraciones en el pensamiento) de la persona, siendo los síntomas principales los siguientes (a nivel personal)²³.

COGNITIVAS	EMOCIONALES	MOTORAS
Pérdida de memoria. Falta de concentración Racionalización. Autojustificación. Acrítica. Pesadillas. Generan miedo y depresión. Negativismo. Resistencia. Desórdenes en el habla. Rápida, ininteligible. Impulsividad. Riesgos. No razona. Obsesión. Excesiva importancia.	Agresividad. Deseos de hacer daño. Miedo. Ansiedad. Apatía. Falta de actividad. Tristeza. Depresión. Frustración. Reacciones regresivas. Niño. Culpabilidad. Irritabilidad. Soledad. Baja autoestima. Sentimiento de ineficacia.	Agarrotamiento. Dificultad para moverse. Diarrea. Micción. Descontrol esfínteres. Jaqueca tensional. Escalofríos. Náuseas. Entumecimiento. Taquicardias. Sudor. Cansancio. Temblores. Fatiga. Aún cuando no ha habido esfuerzo.

Los estados de estrés, cuando afectan a pocas personas durante mucho tiempo, o bien afectan a una proporción elevada de personas, originan por efecto “dominó” el estrés de grupo, cuyas consecuencias son nefastas para la eficacia operativa de cualquier unidad militar. A continuación se mencionan algunas de ellas :

²³ Muchas de ellas están altamente interrelacionadas entre sí, además de que unas pueden ser causa de otras. Se han obviado estas relaciones, considerándose todas ellas importantes para un conocimiento general del G1.

REACCIONES DE GRUPO

Negligencia colectiva. Accidentes.
Indiferencia ante el deber.
Riñas sobre insignificancias.
Muestras de Insatisfacción. Rumor.
Falta de cohesión.
Incumplimiento órdenes. Negación,
evitación.
Insubordinación. Cuestionamiento.
Baja eficacia. Disculpas, justificaciones.
Sensibilidad a la crítica. Resentimientos.
Enfermedades supuestas.
Aparición de liderazgos informales.

Son pues estas reacciones individuales las que desembocarán en las reacciones de grupo de una forma casi inevitable. Deben pues tenerse muy en cuenta las medidas preventivas, orientadas a evitar las condiciones ansiógenas o estresantes. Caso de que esto no sea posible, en el capítulo siguiente se dan unas directrices para minimizar las consecuencias del estrés.

3

INTERVENCIÓN Y CONTROL SOBRE LOS FACTORES

A través del capítulo anterior, se ha dado respuesta a qué factores debe conocer el mando en relación a la moral, así como sus relaciones y su significado psicosocial. No obstante, para que esta información sea operativa y eficaz hacen falta los procedimientos necesarios para que llegue de forma que pueda ser valorada con facilidad. Por otro lado, el G1. debe estar preparado para determinar las medidas genéricas a adoptar caso de que haga falta optimizar la moral de alguna unidad. Por último, debe existir un canal descendente que facilite el cumplimiento de éstas medidas y directrices. Es pues objeto de este capítulo describir cada una de éstas tres actividades. Un cuarto apartado hará referencia a los condicionantes éticos de éstas acciones.

a) Informes sobre la moral.

Durante todo el Proceso de Planeamiento, el G1. necesita realizar frecuentes juicios de información relativos a la moral. Muchos de ellos sólo necesitarán resaltar, de forma subjetiva, los aspectos de máxima relevancia (será el caso del análisis de las LA,s. o la descripción de la situación propia en la OO.), en otros, en cambio, necesitará de una valoración objetiva de la misma.

Este es el caso de la fase correspondiente al desarrollo de las LA,s. donde hay que hallar la potencia de combate por medio de una evaluación de la moral bajo las opciones "alta", "normal" o "baja". Independientemente de la validez y fiabilidad de tal procedimiento, el G1. sólo podrá realizar dicha valoración si dispone de experiencia suficiente como para traducir los informes recibidos de sus unidades al baremo propuesto. Pero antes de eso... ¿Cómo debe llegarle la información sobre la moral al G1 ?.

Para ambos casos, los procedimientos pueden ser variados y dependerán del estado de la acción, estilo de gestión del G1, etc. Puede existir una preponderancia de procedimientos formales (informes) o por el contrario inclinarse por los procedimientos informales,

confiando el G1. en su experiencia para sintetizar todo lo recibido (notas, conversaciones, rumores, entrevistas...). En cualquiera de los casos, el G1. debe estar preparado para homologar un procedimiento que, en un mínimo tiempo, le haga disponer de un máximo de información.

Para ello debe contar con personal experto (equipos de psicólogos o los propios S1/AS1 de las U,s tipo Cía. ó Bón.), que estarán preparados para poder realizar una o varias de las siguientes acciones :

- a) Pasar cuestionarios de papel y lápiz.
- b) Realizar test proyectivos y/o entrevistas estructuradas/semiestructuradas.
- c) Realizar pruebas situacionales (simulación).

y fruto de todo ello o de la mera observación:

- d) Rellenar informes sobre estados de moral con datos previos.
- e) Rellenar informes rápidos sobre estados de moral sin datos previos.

Es pues relevante subrayar que emplear cualquiera de los cinco procedimientos tiene como objeto que todas las unidades subordinadas al G1. obtengan la misma información de la misma manera, única forma de que ésta sea congruente a través del tiempo y válida para análisis entre-unidades.

Los informes deben contener valoraciones matemáticas o semánticas bien sobre los seis aspectos básicos descritos en el capítulo anterior, bien sobre cualquiera de los subfactores que los definen. Ello será decisión del G1, así como proporcionar los detalles de las pruebas, entrevistas, tests, etc, con que serán recogidos los datos. El sistema CAPSU, como ejemplo ilustrativo, propone un cuestionario de 60 ítems en el que se recoge una valoración de 0 a 10 en los seis factores ya estudiados.

Cualquier procedimiento debe facilitar una valoración global de la moral, que posteriormente hará media aritmética con la valoración de los factores "experiencia" y "cuadros permanentes" y que dará como resultado el coeficiente a aplicar para hallar la capacidad de combate. Un ejemplo se ilustra en el cuadro nº 15.

b) Medidas de control de los factores.

Entendiendo las medidas de control como aquellas estrategias que deben desarrollar los mandos para elevar la moral de sus unidades, existen alusiones en muchas publicaciones militares pero ninguna que aglutine las que pueden corresponder al ámbito del Proceso de Planeamiento. Munilla (1983) dice al hablar sobre la acción psicológica a fin de mantener elevada la moral : *"Exige un planeamiento inteligente y una decisión firme para llevarla adelante. La experiencia demuestra que, a pesar del éxito que se ha conseguido en las*

escasas ocasiones que se ha puesto en marcha, que somos un tanto reacios a tomarla en serio".²⁴

En las RR.OO. encontramos variadas referencias, aunque todas ellas relativas a los escalones más bajos de mando:(El Suboficial) *"Mantendrá y elevará la moral de sus subordinados fomentando las conversaciones relativas al servicio y estimulando los comentarios que ensalcen el espíritu y las virtudes castrenses. No permitirá ni tolerará murmuraciones sobre los superiores, las órdenes del mando, ni otras especies que con grave daño del servicio indispongan los ánimos sin proporcionar ventaja alguna"* (Art. 71). *"Se esforzará en conseguir que todos sus subordinados logren sentirse integrados en el equipo o unidad a que pertenezcan y superen los problemas de adaptación que surjan, alcanzando así en la tarea común el máximo rendimiento individual y de conjunto"* (Art. 100). *"Hará cuanto pueda por mantener y elevar la moral de sus unidades y lograr su confianza, sin olvidar que las necesidades del soldado y marinero han de ser su preocupación constante. Facilitará el enlace entre el mando y sus subordinados y dará la importancia debida a las relaciones humanas dentro de su unidad"* (Art. 115). *"Los mandos prestarán decidida y constante atención a la acción psicológica del enemigo. No permitirán elogios al adversario, actos o conversaciones ensalzando al enemigo cuando tales hechos puedan desmoralizar a las fuerzas a sus órdenes"* (Art. 130).

En la Doctrina (1996), cuando habla de las características que deben reunir la operaciones del tipo "Proyección de Fuerza" (Fuera del Territorio Nacional), menciona, entre otras, la "Preparación Psicológica", de la que dice : *"El escenario donde se desarrollan las operaciones y las características de las mismas, conllevan una tensión en los componentes de las fuerzas ; ésta tensión suele incrementarse como consecuencia de la ausencia de la nación y del alejamiento familiar. La existencia de un sistema de apoyo social a la familia por parte de la Institución Militar incidirá favorablemente en el estado psicológico del personal implicado"*.

Existen también referencias en el MT7-605²⁵ cuando, al hablar de las medidas (logísticas) para elevar la moral menciona, en relación a las Fuerzas fuera del TN:

- * Se enviarán, como norma general, un mínimo de 10 periódicos nacionales y 5 revistas semanales por Cía, y 1 vídeo de programa nacional y una película/día por U. tipo Bón.*
- * Se enviarán también juegos de salón, lecturas tipo aventuras, tebeos, etc. Se intentará el enganche con las TV. nacionales emitidas por satélite.*
- * Se establecerá un sistema de comunicaciones telefónicas al menor coste posible.*
- * Se dotará a todo el contingente de un gabinete psicológico. Dicho servicio prestará su apoyo al mando de la operación durante la fase de concentración en TN, facilitando la selección de personal.*
- * Igualmente, en el TN se prestará apoyo a los familiares del personal del contingente en este servicio, siendo conveniente que los mismos mantengan una línea abierta de comunicación con el personal que lo activa.*

²⁴ Eduardo Munilla, Introducción a la Estrategia militar Española, 1983.

²⁵ "Datos de Planeamiento Logístico", 1995.

Ante la inexistencia pues de un procedimiento que sirva de guía al G1, en términos muy generales puede servir de orientación la siguiente clasificación:

- a) Técnicas específicas. A realizar por personal experto ante situaciones muy concretas o cuando se disponga tiempo suficiente. Consistirán en entrevistas personales y dinámica de grupos ante situaciones muy específicas. Son muy aptas para situaciones graves de estrés de grupo o como prevención del mismo ante operaciones inminentes²⁶.
- b) Técnicas generales. A realizar por personal con algún conocimientos en la materia o mandos con acción directa, según el tipo de técnica. Pueden planearse desde un CG. para una GU. Consistirán esencialmente en medidas para aumentar la cohesión, la confianza y la legitimidad de la misión: Sistemas de rotación, permisos, premios y castigos, conferencias, grupos de interacción, simulaciones, uso compartido cooperativo-competitivo del tiempo libre, etc. Un ejemplo de dichas técnicas es el que se expone en el cuadro nº16²⁷
- c) Tácticas-Estrategias de Guerra psicológica. Normalmente encaminadas a la mentalización sobre la misión a cumplir. Existen muchas y muy variadas formas de la misma, y pueden ir referidas a los mandos, a la tropa o a la población civil que apoya o soporta la operación. Se centran, esencialmente, en la forma en que se transmiten las órdenes y en el tratamiento dado a las noticias y rumores. También pueden ir encaminadas a anular las tácticas psicológicas enemigas.

De lo expuesto, es ilustrativo el siguiente comentario de Janowitz (1974)²⁸ respecto de la Guerra de Vietnam: *“Los soldados lucharon debido a su vaga percepción de una misión militar y al eficaz liderazgo de sus oficiales subalternos y suboficiales, que consiguieron desarrollar un elevado nivel de solidaridad de grupo primario, ingrediente básico de la moral militar. Se proporcionó a las fuerzas operativas una amplia cobertura aérea y de artillería, que fortaleció la moral de la infantería, pero hizo que los objetivos estratégicos resultaran más difíciles de alcanzar, al provocar un excesivo número de bajas y de trastornos en el ámbito civil. El sistema de rotación, que limitaba el turno de servicio a aproximadamente once meses, también fue crucial para el ejercicio de la autoridad militar en el campo de batalla. El hecho de que el soldado raso tuviera unos objetivos delimitados contribuía a elevar la moral, pero, al mismo tiempo, la rotación reducía la eficacia de las unidades de combate” (...)* *“Sin embargo, a partir de 1968 se desarrolló una señalada tendencia a limitar las bajas y eludir el combate. La aplicación automática de sanciones disminuyó, y las órdenes explícitas acabaron por convertirse en una negociación entre los mandos superiores y los inferiores. (...) Los historiadores del futuro proporcionarán pruebas de (éstas) diversas formas de inhibición personal y de abierta resistencia al mando en combate, incluidas las agresiones físicas a oficiales”.*

²⁶ De entre las medidas para el afrontamiento del estrés, se adjunta, como anexo, el cuadro nº 10.

²⁷ Extraído de apuntes didácticos (Escuela de EM).

²⁸ “El soldado profesional”, 1968.

c) Consideraciones éticas.

Las técnicas mencionadas pasan por un evidente intervencionismo psicológico... ¿ Puede considerarse ético ? ¿ Limita o condiciona la libertad del individuo ?.

Desde luego, condicionar la respuesta de una persona o grupo por medio de una paulatina y sutil acción de información y mentalización, que le predisponga a actuar tal y como desea otro grupo o persona, constituye una forma de intromisión o ingerencia en la libertad del individuo. Sin embargo, si analizamos detenidamente la interacción humana veremos que la persona se encuentra sometida continuamente a una variedad tal de influencias y presiones que su respuesta, la mayor parte de las veces, está enormemente condicionada. La publicidad es sólo un ejemplo de ello.

Para Pinillos²⁹ el control de las personas obtenido al actuar sobre ellas de manera subrepticia y sin que den consentimiento o lo adviertan, constituye una manipulación. Sin embargo, aunque es verdad que la acción psicológica trata de influir en los sentimientos, opiniones y en la conducta de los individuos, para lograr los objetivos que pretende, también es cierto que para ello no precisa limitar su libertad hasta el extremo de que la persona no pueda rechazarla y elegir otra opción. Además, las personas suelen ser conscientes de la influencia que se está ejerciendo sobre ellas. Lo que ocurre muchas veces es que el individuo prefiere seguir la opinión mayoritaria antes que defender la suya propia.

Al referirse a la guerra, el Concilio Vaticano II reconoce que, una vez agotados todos los recursos pacíficos de la diplomacia, los gobiernos tienen derecho a su legítima defensa, si bien puntualiza que para ello no puede hacerse un uso indiscriminado de los medios, sino que tanto éstos como sus fines deben ser siempre lícitos³⁰.

Así pues, desde el punto de vista moral, para que la acción psicológica pueda ser aceptada, es condición necesaria e imprescindible que su finalidad sea intrínsecamente buena y no trate de lograr sus objetivos por procedimientos amenazantes o coercitivos, que impliquen un daño grave a las personas. En cuanto al fin, no es suficiente que sea noble el objetivo final, sino que todos y cada uno de los objetivos intermedios o parciales deben serlo.

A las anteriores consideraciones, añade el Concilio que, en caso de conflicto bélico, se cumplan los convenios internacionales suscritos por los gobiernos, a fin de paliar los efectos de la guerra en heridos y prisioneros principalmente. Hace alusión, también, a otros tratados que pretenden hacer la guerra más humana. Entre ellos se encuentra el que regula las Leyes y usos de la guerra terrestre, en el que los gobiernos de los países signatarios, entre los que figura España, aceptan y reconocen el uso del engaño y de estratagemas entre las fuerzas

²⁹ J.L. Pinillos "El riesgo de las manipulaciones". Rev. Análisis y modificación de conducta.

³⁰ Vaticano II, "Gaudium et spes", P-II, C-S La paz y la comunidad de los pueblos, 79. '

contendientes³¹. En este supuesto de conflicto armado, se admite pues que la acción psicológica no ha de ceñirse a la verdad en sentido estricto, lo que la diferencia clara y netamente con la acción en paz. Así pues, para que la acción psicológica desde el poder esté justificada éticamente, debe respetar la libertad y los derechos de las personas, evitando en todos los casos la coacción o la amenaza y realizarse dentro de los límites del orden moral y jurídico establecido; en cuanto a sus fines y medios deben ser todos ellos no sólo lícitos, sino orientados a evitar un mal que pueda ser grave para la comunidad a la que sirven.

¿ Puede entonces un Gobierno diseñar y poner en práctica acciones de mentalización para defenderse de sus enemigos y desarrollar libremente su política nacional? Y, en el supuesto de que deba hacerlo, ¿qué límites tendrá esta actuación?

Al primer interrogante no se puede responder más que afirmativamente, con la salvedad de que siempre que lo haga respete los derechos establecidos por la suprema norma jurídica que es la Constitución. Según ella, no podrán limitarse la expresión y la libre difusión de los pensamientos, ideas y opiniones, bien sea de palabra, por escrito o por cualquier otro medio³². Es de justicia que si todos tienen derecho a expresar y difundir sus acciones y sentimientos, el propio Gobierno lo haga con mayor razón. En cuanto a bajo qué condiciones, o con qué limitaciones, podría intervenir, parece conveniente analizar aunque sea brevemente aquellos artículos de la Constitución que tienen más relación con dicha posible actuación.

La garantía que en ella se otorga al derecho a la plena libertad de las personas³³ exige que la posible intervención no la limite, condicione o fuerce, dejando al individuo en condiciones de elegir libremente la opción que se le ofrece, u otra que él prefiera.

El obligado respeto a la dignidad personal³⁴, impedirá llevar a cabo acciones de desprestigio contra las personas. Igualmente sucederá en relación con las diferencias ideológicas legales³⁵, pero, en cambio, se podrá actuar libremente contra los grupos u organizaciones ilegales o anticonstitucionales y sus ideologías.

Por lo tanto, los límites legales de intervención psicológica desde cualquier escalón de mando son los derivados de los derechos a la libertad y dignidad de las personas; los debidos al respeto de las ideologías legales; y todo lo que pueda suponer un ataque a las instituciones fundamentales del Estado.

³¹ Convenio Internacional de la Haya, 1899.

³² Constitución Española, artículo 20-1, a) y d).

³³ Constitución Española, artículo 9-2.

³⁴ Constitución Española, artículo 10-1

³⁵ Constitución Española, artículo 16

CONCLUSIONES

El esfuerzo por encontrar alguna guía válida para que el G1. pueda planificar y desarrollar su gestión sobre la moral en el combate, dentro del Proceso de Planeamiento, ha sido vano. La dispersión de referencias, junto a la visión subjetiva de las mismas, estimulan el principio de que el conocimiento de estos aspectos obedecen a la "experiencia" y "sentido común" del mando.

No desmiento tal principio, pero a través del trabajo he intentado demostrar que la moral en el combate tiene, entre otras, una dimensión psicológica cuya estructura factorial puede definirse, medirse y por lo tanto estudiarse.

Los aspectos que conforman esta dimensión quedan definidos por algunos recientes estudios experimentales, siendo el más importante el aportado por el Cap. Núñez y el Cte. Montañó al adaptar, a la población española el trabajo del Ejército Francés. Este estudio, coincidente en gran parte con las aportaciones que hace nuestra Doctrina, define seis factores como influyentes en la moral : Cohesión, Confianza en sí mismo, Confianza en el mando, Confianza en los medios, Legitimidad de la acción y Situación personal.

Aunque esta influencia no será nunca mayor del 50-60% (por ello el nombre de "Potencial Psicológico" en vez de "moral"), aporta los primeros principios teóricos, a partir de estudios experimentales, para continuar las investigaciones, esencialmente en situaciones de campo y con validaciones provenientes de nuestras unidades en acciones en el extranjero.

No obstante, el mayor valor de estos estudios reside en limitar los conocimientos que el G1. necesita para controlar el estado de moral de una unidad. Ya no se trata de el ambiguo sentido común o la experiencia, sino una serie de principios, herramientas y procedimientos concretos, limitados y con una fiabilidad demostrada. Su consecuencia inmediata será una forma congruente (entre-EM,s) de entender el estado de moral y los sistemas para su optimización.

Evidentemente, la utilidad del trabajo reside en que nos encontramos ante un tema de trascendencia obvia ; histórica y filosófica. Derivado de la grave crisis de valores que existe entre la juventud, alentar a unos ciudadanos a exponer sus vidas por ideas y valores constituye una seria responsabilidad, no sólo en defensa del Estado, sino en defensa de la propia dignidad de la persona.

BIBLIOGRAFIA

- CLAUSEWITZ C.v: *De la Guerra*, Ediciones Ejército 1980.
- CONSTITUCION ESPAÑOLA, Centro de Estudios ADAMS, 1990.
- CONVENIO INTERNACIONAL DE LA HAYA.Servicio Geográfico del Ejército, 1989.
- DATOS DE PLANEAMIENTO LOGISTICO. EME, 1996.
- DO-001. Doctrina. Empleo de la Fuerza Terrestre. EME, 1996.
- DUPUY : *La comprensión de la guerra*. Ediciones Ejército, 1991.
- GARCIA MONTAÑO Y NUÑEZ AMADOR. : *Potencial Psicológico de Unidad*. Premio de Investigación psicológica "General González del Pino", 1995.
- GARCIA MONTAÑO : *Factores multiplicadores de la moral*. Revista Ejército, 1992
- GOSALVEZ CELDRAN, A. : *Estrategias para la acción psicológica*. Colección ADALID, Servicio Publicaciones EME, 1984.
- HERRERA, M. : *Fundamentación psicológica del fenómeno de la guerra*. Actas del II Congreso Nacional de Psicología Social. Alicante, 6-8 Abril 1988. PPU, 1990.
- JANOWITZ, M. :*El soldado profesional*, Ministerio de Defensa, 1968.
- MUNILLA, E. : *Introducción a la Estrategia militar Española*. Ed. Ejército,1983.
- OR7-008. Orientaciones. Método de planeamiento de las operaciones a nivel táctico. EME, 1996.
- PEIRO, J.L. : *Psicología de la Organización*, UNED, 1986.
- PEREZ HERNANDEZ, J. : *La Sociología del Soldado*. Badajoz, 1921.
- PINILLOS, J.L. : *El riesgo de las manipulaciones*. Rev. Análisis y modificación de conducta.
- PROFESORES (Ponencia) AGM. :
- *Metodología de la Enseñanza Militar*. Texto didáctico, 1985.
- *Psicología Militar*. Texto didáctico, 1981
- UTRILLA LAYNA, F. : *El Estrés en Campaña*. Servicio Geográfico del Ejército, 1991.
- VATICANO 11. *Gaudium et spes*. La paz y la comunidad de los pueblos, 1979.
- VIGON J. : *El Espíritu Militar Español*. Ed. Ejército, 1950

CUADRO Nº 1
SECUENCIA DE ACCIONES A DESARROLLAR POR G1 DENTRO DEL PROCESO DE
PLANEAMIENTO

FASE	SUBFASE	ACCIONES
ANALISIS DE LA MISION	RECOPIACION HECHOS	* Informe actualizado de las áreas funcionales de Personal, ASAN y ACIV. * Personal incluiría: - Estado de Fuerza - Reemplazos - Nivel preparación - Situación Sv,s APER. - Factores Humanos
	DEDUCCION SUPUESTOS	* Factores anteriores que se suponen que van a cambiar * Por ejemplo: - Cobertura de fuerzas (U,s críticas) - Especialidades críticas - Ritmo de reemplazos - Capacidad evacuación y apoyo sanitario - Evolución de los factores humanos
	ANAL.MISION PROPOSITO ES.	* G1 colaborará sobre todo en el análisis de los cometidos implícitos, que son aquellos que deben cumplirse para satisfacer los explícitos. * Termina cuando el Jefe emite su misión desarrollada
	INSTRUCC. PLANEAM.	* G1 Puede recibir aspectos a estuadir en profundidad.
DESARROLLO DE LAS LA,s.	DETERMINAR PROP. REL. FUER.	* Se comparan potencias de combate. * G1 aporta sus datos y sus coeficientes
	CALCULO INICIAL DE FUERZAS	
	ESQUEMA DE LA MANIOBRA	
	ORG. de U,s y MEDIDAS CONTROL	
	DEFINICION Y CROQUIS DE LAS LA	
ANALISIS DE LAS LA,s.	CONFRONTACION	* Imaginar acción, reacción y c/reacción. * G1 aportará efecto de la maniobra sobre los factores humanos. Vulnerabilidades, desgastes, duración combate... * Valorará ventajas e inconvenientes de la LA estuadiada.
	COMPARACION	* Estudio de los mismos factores anteriores entre LA propias.
DECISION	CONFERC. ADOPCION DECISION	* G3 expone ventajas e inconvenientes de cada LA. * G1 responderá a preguntas
	DECISION DEL JEFE	
	DESARROLLO DE LA DECISION	* Se elabora el cuerpo de la OO. * G1/G4 elabora anexo logística
	APROBACION OO. POR EL JEFE	
	DISTRIBUCION OO.	
	CONFERENCIA EXPOSICION OO	* G1 realizará consideraciones significativas sobre sus áreas
	CONFERENCIA FINAL DE PLANEAMIENTO	* Transcurrido un t, los Jefes subordinados exponen cómo cumplirán sus misiones

CUADRO. Nº2
ACCIONES A REALIZAR POR G1. EN RELACION A LOS FF.HH. DURANTE LAS FASES DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO

FASE	ACTIVIDAD
Análisis de la Misión	Juicios de Información. Conocer el estado actual y previsible de los aspectos de personal.
Desarrollo de las LA,s	Cuantificar los FF.HH. para ayudar a determinar la potencia de combate propia. Posibilidades de optimización. Da Validez a LA,s. propias.
Análisis de las LA,s	Conocer las consecuencias de cada LA sobre los FF.HH. (Vulnerabilidades, desgastes, etc.). Cálculo de bajas, efectos sobre la moral, etc.

CUADRO Nº3
AREAS FUNCIONALES DE G1. DENTRO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO

<ul style="list-style-type: none"> * Personal * ASAN * Asuntos Civiles 	<ul style="list-style-type: none"> * Estado de Fuerza * Reemplazos * Nivel preparación * Situación Sv,s APER. * Factores Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia - Cuadros permanentes - Moral
---	---	---

CUADRO Nº4
COEFICIENTES QUE DEBE APLICAR G1. SOBRE LOS FF.HH. PARA EL ESTUDIO DE LA POTENCIA DE COMBATE

EXPERIENCIA	CUADROS PERMAN.	MORAL
Con experiencia en combate (2)	100% permanentes (1)	Alta (2)
Sin experiencia. Bien adiestrado (1)	80% permanentes (0.80)	Normal (1)
Sin experiencia. Movilizados < 40% (0.50)	40% permanentes (0.40)	Baja (0.40)
Sin experiencia. Movilizados < 70% (0.20)		

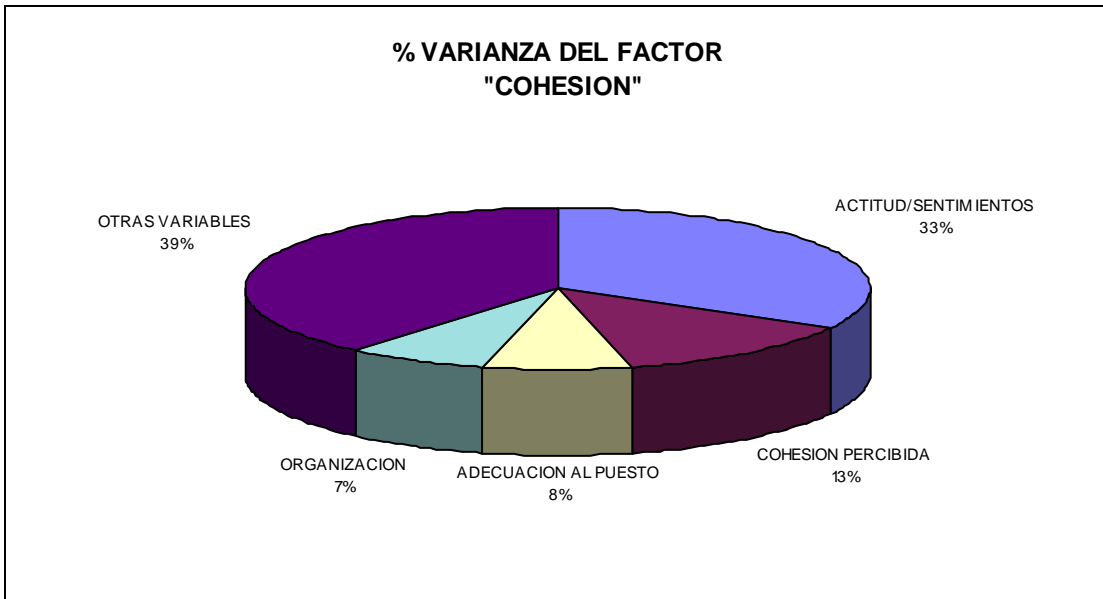
CUADRO N°5
REFERENCIAS A LOS FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LA MORAL

REFERENCIA	FACTOR PRINCIPAL	FACTORES SUBYACENTES
CLAUSEWITZ	POTENCIAS MORALES	TALENTO DEL GRAL. EN JEFE VIRTUDES MILITARES ESPIRITU NACIONAL
DUPUY	EFICACIA RELAT. COMBATE (ERC)	MANDO INSTRUCCION EXPERIENCIA MORAL
RR.OO.	CUALIDADES DEL COMBATIENTE	VALOR ACOMETIVIDAD SERENIDAD ESPIRITU DE LUCHA
DOCTRINA	MORAL	CONFIANZA EN EL MANDO INSTRUCCION Y CONFIANZA EN SI MISMO EXPERIENCIA COHESION LEGITIMIDAD DE LA ACCION SITUACION PERSONAL COMPRESION DE LA FINALIDAD DE LAS ACCIONES
OTROS	MORAL INDIVIDUAL	ACTITUD FRENTE AL MANDO ID. FRENTE A LAS PREOCUPACIONES PERSON. ID. RACIONAL FRENTE A LOS FINES MILITARES ID. EMOCIONAL FRENTE A LOS FINES MILITAR.
OTROS	MORAL DE GRUPO	CONFIANZA EN EL EXITO ID. EN LOS MEDIOS ID. EN LOS JEFES ID. EN EL GRUPO ID. EN SI MISMO
CEPPU.	POTENCIAL PSICOLOGICO DE UNIDAD	COHESIÓN CONFIANZA EN EL JEFE CONFIANZA EN SÍ MISMO CONFIANZA EN LOS MEDIOS LEGITIMIDAD DE LA ACCIÓN SITUACIÓN PERSONAL
MAIER	MORAL	ESPÍRITU DE EQUIPO (COHESIÓN) ESFUERZO SOSTENIDO (PERSEV. CONFIANZA) ENTUSIASMO (MOTIVACIÓN) RESISTENCIA AL DESENCANTO (TOL. FRUSTR.)
GOSALVEZ	MORAL DE GRUPO	INTERACCIÓN DE LA UNIDAD (COHESION). EXPERIENCIAS DE LA UNIDAD EN COMBATE MOTIVACION PERSONAL (INCITADA)

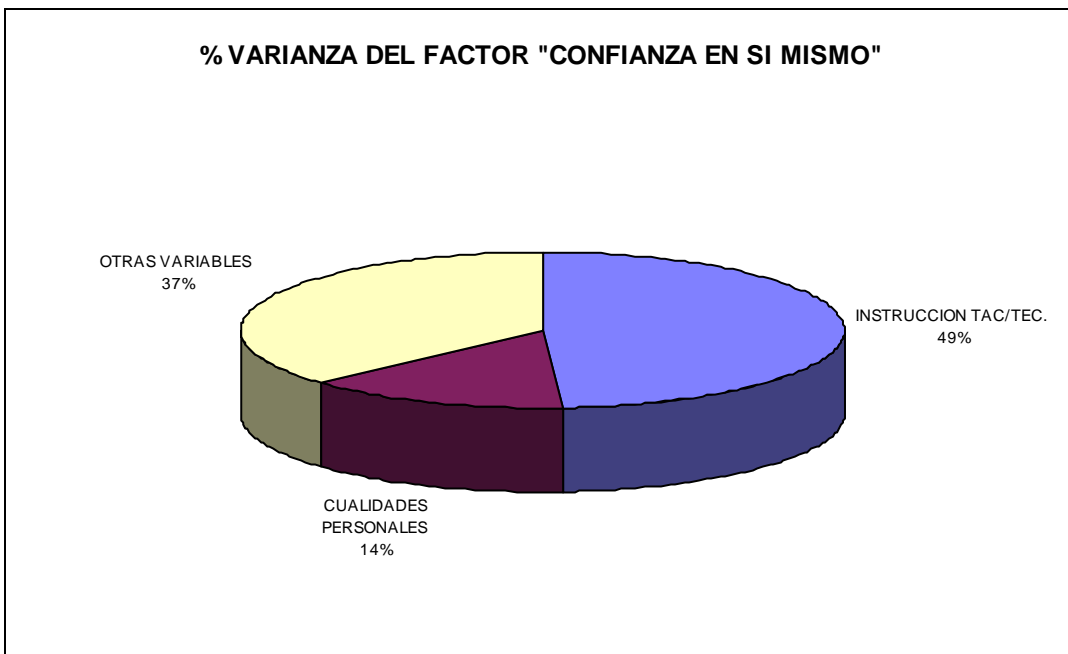
CUADRO N°6. FACTORES PRINCIPALES QUE INFLUYEN EN LA MORAL SEGUN CEPPU.

TERCER ORDEN	SEGUNDO ORDEN	PRIMER ORDEN
COHESION	ACTITUD/SENTIMIENTOS HACIA LA U.	<ul style="list-style-type: none"> * Sentimiento de orgullo por pertenecer a la U. * Sensibilidad a la crítica (de U. y de mandos) * Implicación en el funcionamiento de la U. * Seguridad. Se siente apoyado por el grupo. * Abnegación. Subordina sus intereses personales al grupo.
	COHESION PERCIBIDA	<ul style="list-style-type: none"> * Pertenencia al grupo * Seguridad. Se siente apoyado por el grupo * Implicación en el funcionamiento de la U. * Adhesión entre los miembros del grupo * Ambiente en el grupo * Relaciones personales fuera del contexto de la U.
	ADECUACION AL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> * Implicación. Está dispuesto/capacitado a tener iniciativa * Abnegación. Subordina sus intereses personales al grupo * Participación. Se tiene en cuenta su opinión * Capacitación. Considera que el puesto se ajusta a él
	ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none"> * Organización/Planificación de las actividades * Ambiente de trabajo * Utilidad del trabajo desarrollado * Relaciones entre Mandos y subordinados
CONFIANZA EN SI MISMO	INSTRUCCION TACTICA Y TECNICA RECIBIDA	<ul style="list-style-type: none"> * Conocimientos sobre el material y su empleo * Nivel de Instrucción/Adiestramiento * Autoeficacia percibida * Forma física
	CUALIDADES PERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> * Autoeficacia percibida * Voluntad y energía autopercibidas * Valor autopercibido * Forma física * Nivel de moral autopercibida
CONFIANZA EN EL MANDO	CUALIDADES PERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> * Grado de confianza que inspira * Interés percibido por los problemas de subordinados * Competencia profesional * Lealtad/compromiso hacia sus subordinados * Accesibilidad * Acierto en la decisión
	EJEMPLO	<ul style="list-style-type: none"> * Grado en que es un modelo-ejemplo a imitar * Ausencia de fracasos en sus decisiones * Influencia sobre sus subordinados
CONFIANZA EN EL ENTORNO	CONFIANZA EN LOS MEDIOS MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> * Adecuación y modernidad del material * Eficacia y fiabilidad del material * Capacidad logística de la U. * Apoyo logístico exterior * Confianza en otras U.
	CONFIANZA EN EL ENTORNO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> * Nivel de adiestramiento de la U. propia/otras U. * Competencia percibida en los mandos/subordinados
LEGITIMIDAD DE LA ACCION	CONVICCION PROPIA	<ul style="list-style-type: none"> * Convicción sobre la necesidad de DN. y existencia Ej. * Aceptación de las misiones en el exterior * Consideración de la DN. como un deber
	APOYO DE LA POBLACION	<ul style="list-style-type: none"> * Grado en que la población percibe necesidad de defensa * Aceptación del militar en su entorno social próximo * Apoyo Gubernamental * Apoyo de la población
SITUACION PERSONAL	EXPECTATIVAS PERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> * Expectativas profesionales * Posibilidades de desarrollo personal * Utilidad de los conocimientos adquiridos
	CONDICIONES DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> * Trato recibido * Condiciones materiales * Grado de aceptación de obligaciones * Coherencia de las tareas * Satisfacción con el trabajo

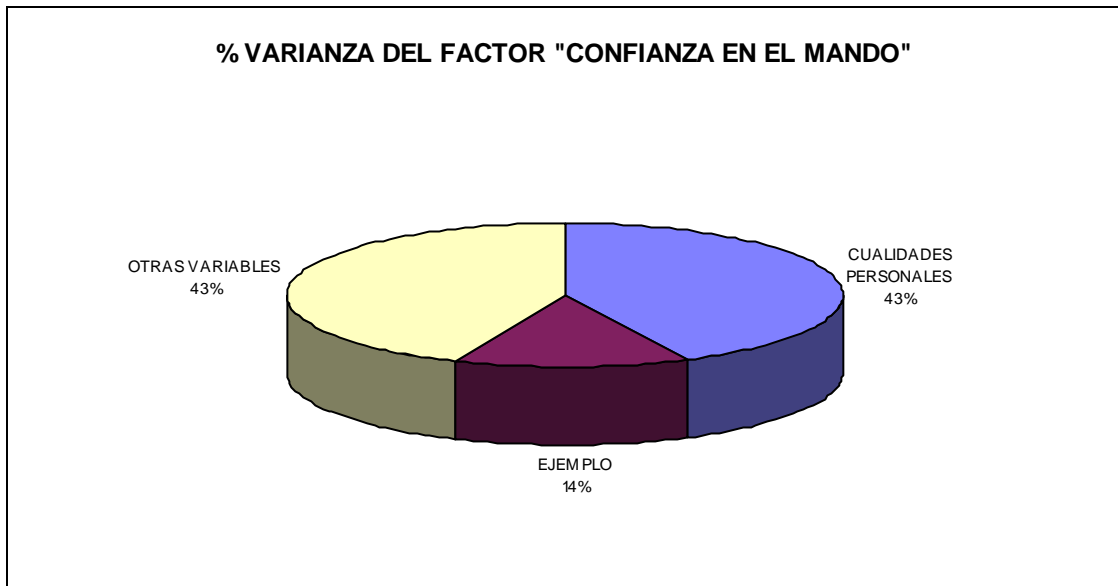
CUADRO N°7



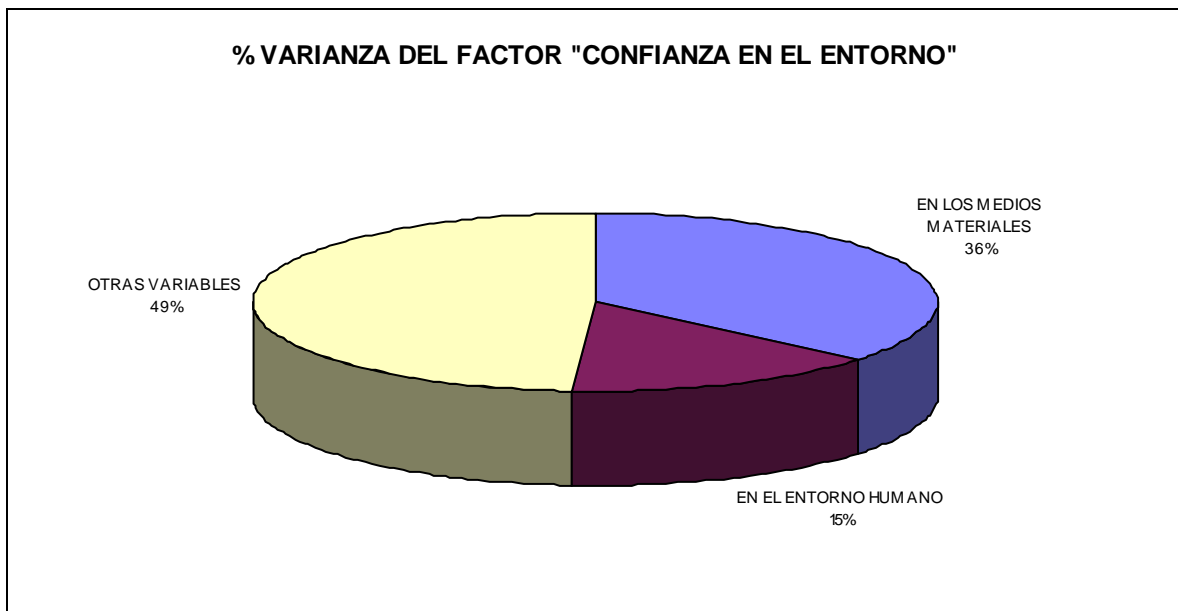
CUADRO N°8



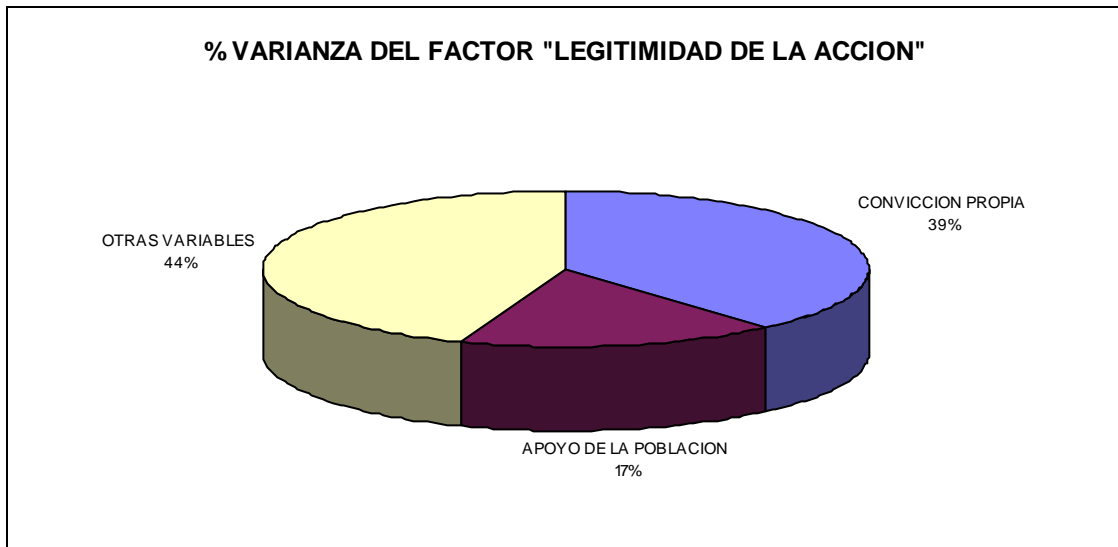
CUADRO Nº 9



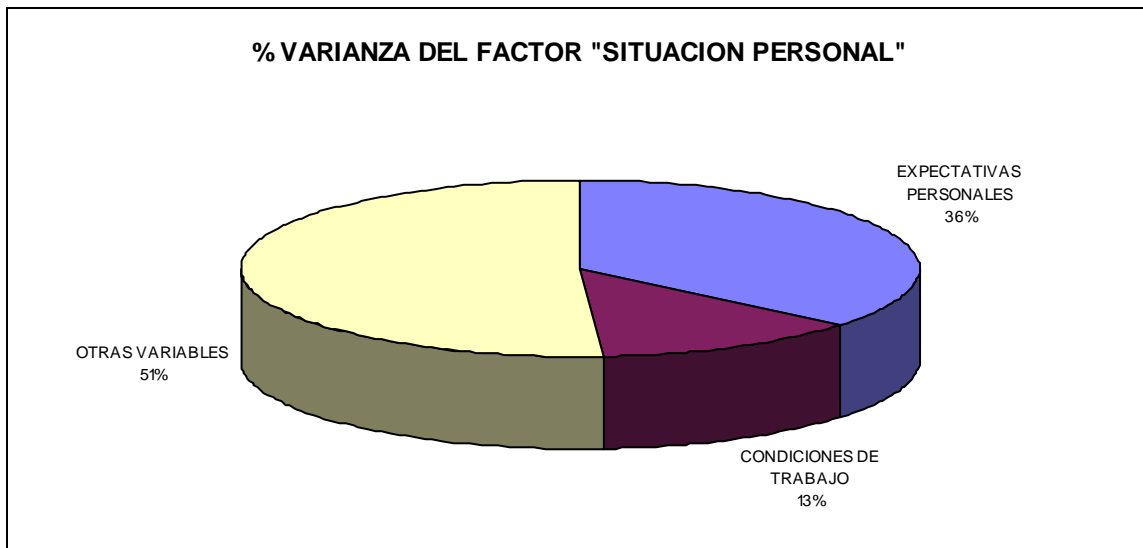
CUADRO Nº10



CUADRO Nº11



CUADRO Nº12



CUADRO Nº 13
SISTEMA DE RESPUESTAS AL ESTRES EN COMBATE

RESPUESTA	SÍNTOMA
COGNITIVAS	Pérdida de memoria. Falta de concentración Racionalización. Autojustificación. Acrítica. Pesadillas. Generan miedo y depresión. Negativismo. Resistencia. Desórdenes en el habla. Rápida, ininteligible. Impulsividad. Riesgos. No razona. Obsesión. Excesiva importancia.
EMOCIONALES	Agresividad. Deseos de hacer daño. Miedo. Ansiedad. Apatía. Falta de actividad. Tristeza. Depresión. Frustración. Reacciones regresivas. Niño. Culpabilidad. Irritabilidad. Soledad. Baja autoestima. Sentimiento de ineficacia.
MOTORAS	Agarrotamiento. Dificultad para moverse. Diarrea. Micción. Descontrol esfínteres. Jaqueca tensional. Escalofríos. Náuseas. Entumecimiento. Taquicardias. Sudor. Cansancio. Temblores. Fatiga. Aún cuando no ha habido esfuerzo.

CUADRO Nº 14
ESTRATEGIAS DE INTERVENCION EN EL ESTRES DE COMBATE

TIPO	SÍNTOMA	SI	NO
REACCIÓN NORMAL	Temblores musculares. Náuseas. Sudoración. Diarrea. Micción frecuente. Aumento del pulso y respiraciones. Ansiedad.	Ofrecer un buen apoyo personal. Buen líder. Identificación con el grupo. Moral y motivación. Comunicación. Buen entendimiento.	Preocupar. Sugerir. Dar más importancia. Ser insensible. Ridiculizar.
DEPRESIVO/ HIPOACTIVO (Lo + común)	Sentado o de pie, permanece inmóvil y silencioso. Expresión de ausencia. Carencia de emociones.	Establecer contacto. Procurar que te cuente "su caso". Mostrar empatía. Reconocer su resentimiento. Proporcionarle comida caliente, bebida y permitirle fumar.	Sobreprotección. Administrar sedante, a no ser en último extremo (*). Oponerse a sus sentimientos.
PÁNICO INDIVIDUAL (Poco común)	Pérdida de juicio. Intentos irracionales de huir, correr, etc. Llanto incontrolado. Alegría desmedida.	Procurar ser amable, pero con firmeza. Proporcionarle comida caliente, bebida y tabaco. Ayudarle si fuera necesario, a aislarse. Mostrar empatía.	Imponer por coacción técnicas que exijan forzamiento. Usar duchas o chapuzones. Administrar sedantes (*).
MANÍACO/ HIPERACTIVO	Argumentos continuos. Rapidez de expresión. Trabajo inacabado. Propuestas inconclusas. Cambio frecuente de preocupación.	Dejarle hablar. Asignarle cometidos. Proporcionarle alimento caliente, bebida o tabaco. Hacerse eco de sus sentimientos.	Contrariar sus sentimientos. Proporcionarle sedantes (*). Discutir.
FÍSICO/ MOTORES	Náuseas y vómitos. Incapacidad para controlar alguna parte del cuerpo.	Mostrar interés por él. Procurar distraerle con algún trabajo ligero. Potenciar sus sentimientos.	Decirle que no le pasa nada. Ridiculizar. Hacer notar su estado.

CUADRO Nº15
EJEMPLO DE ESTUDIO SOBRE INDICADORES DE MORAL EN UNA DIMT.

	BRIMT. I	BRIMT. II	BRIMT. III	RCLAC.	NTD.
COHESION	NORMAL (70%)	·ALTO (95%)	NORMAL (65%)	NORMAL (70%)	ALTO (90%)
CONFIANZA MANDO	ALTO (80%)	ALTO (85%)	NORMAL (60%)	NORMAL (65%)	NORMAL (70%)
CONFIANZA SI MISMO	NORMAL (75%)	NORMAL (60%)	NORMAL (65%)	NORMAL (70%)	ALTO (80%)
SITUACION PERSONAL	BAJO (35%)	BAJO (30%)	BAJO (30%)	NORMAL (45%)	ALTO (75%)
LEGITIMIDAD	ALTO (95%)	ALTO (80%)	ALTO (90%)	ALTO (95%)	ALTO (90%)
GENERAL	NORMAL (70%)	NORMAL (70%)	NORMAL (60%)	NORMAL (70%)	ALTO (80%)

CUADRO Nº16

MEDIDAS QUE SE DEBERÁN TOMAR PARA MEJORAR LOS DIFERENTES FACTORES DE LA MORAL:**MEJORAR LA SITUACIÓN PERSONAL:**

- * Mantener el Régimen de Alimentación establecido, evitando cualquier tipo de merma o monotonía en el mismo.
- * Mantener el nivel de atención religiosa a todo el personal interesado.
- * Asegurar el funcionamiento del servicio de cooperativa, de tal forma que, como mínimo, se mantenga en su nivel actual.

MEJORAR LA LEGITIMIDAD DE LA ACCIÓN:

- * Difundir al máximo el apoyo que recibimos de la retaguardia mediante todo tipo de medios de comunicación, criticando duramente a la minoría que posiblemente se oponga a las operaciones que realizamos.
- * Realizar los trámites necesarios para que las tropas dispongan de Madrinas de Guerra que representen el apoyo de la población a nuestras acciones.

AUMENTAR EL COEFICIENTE GENERAL DE MORAL:

- * Diseñar y difundir una o varias ideas fuerza relativas a la potencia de nuestras unidades, a nuestra moral, al carácter decisivo y final de la batalla o a las vulnerabilidades del enemigo.

MEJORAR LA COHESIÓN DE LAS U.s. QUE TIENEN SU ÍNDICE NORMAL:

- * Extremar las manifestaciones externas de la disciplina a todos los niveles.
- * Detectar a los individuos más perturbadores o derrotistas y dedicarles especial atención para que se integren en la Unidad. Si se consigue, aumentará de forma significativa la cohesión de la Unidad. Si no se consigue, la mejor solución puede ser la de destinarlos a misiones o trabajos fuera de la Unidad.
- * Relatar los hechos de armas gloriosos de las Unidades o de las que les precedieron en la Historia.
- * Incrementar el grado de confianza entre Mandos y Tropa. Asimismo, compartir el mayor número posible de actividades.
- * Premiar todas las conductas relevantes y castigar las faltas, especialmente las que puedan afectar a la Unidad en su conjunto.

MEJORAR LA CONFIANZA EN SI MISMO DE LAS U.s. QUE TIENEN EL ÍNDICE NORMAL:

- * Repasar el conocimiento de las características de nuestro armamento en relación con el del enemigo, lógicamente, las del nuestro son y deben ser superiores.
- * Realizar un ejercicio de fuego real a nivel de Unidad tipo Sección. Este ejercicio debe estar muy preparado para que sea muy sencillo de ejecutar, evitando al mismo tiempo que las unidades se den cuenta de esta circunstancia.
- * Mostrar a las unidades los materiales más modernos de que dispongamos, incluyendo alguna breve demostración de los mejores o más desconocidos.
- * Encontrar en la Historia algún hecho de armas victorioso similar a la situación en que nos encontramos, haciendo reflexionar al personal de las Unidades en el sentido siguiente: "Si lo hicieron ellos con esos medios tan obsoletos, ¿no lo vamos a conseguir nosotros ahora con nuestro moderno material?".
- * Si se dispone de superioridad aérea, explicar los apoyos y facilidades para la maniobra que ello significa. Las posibilidades de nuestra defensa antiaérea y repasar el grado de instrucción en lo concerniente a las medidas pasivas de defensa.
- * Explicar de forma clara, sencilla y amena la misión encomendada a la Div., haciendo ver a las tropas que esta misión nos ha sido encomendada porque somos la GU. más idónea para llevarla a cabo.
- * Distribuir al personal de forma que los recién incorporados no se encuentren aislados, sino integrados con los veteranos. Nombrar entre estos un "padrino" para cada grupo de recién incorporados, elegido entre los que se hayan distinguido por sus acciones.