

Cohesión grupal y espíritu de cuerpo en las unidades de Seguridad y Defensa

Group cohesion and esprit de corps in the security and defense units

Carlos García-Guiu López¹

¹ Doctor en Psicología. Teniente Coronel de Ingenieros, España

cgarlop1@et.mde.es

RESUMEN. Cohesión grupal y el espíritu de cuerpo son dos características psicosociales determinantes para poder entender la creación, formación, mantenimiento y buen funcionamiento de las modernas unidades de seguridad y defensa.

Cohesión grupal se puede considerarse como la unión de los componentes de la pequeña unidad, empleándose el término espíritu de cuerpo como un tipo de cohesión social propio de las unidades con un nivel orgánico de orden superior. Están relacionadas con ellas la moral y la potencia grupal, pero pueden considerarse como constructos diferenciados.

En el artículo se detallan y estudian los diferentes factores que pueden favorecer el desarrollo de la cohesión y espíritu de cuerpo en las unidades de seguridad y defensa.

ABSTRACT. Group cohesion and esprit de corps are two key psychosocial characteristics to understand the building, training, maintenance and proper operating of modern units of security and defence.

Group cohesion could be understood as the union of the components of the small unit, however esprit de corps could be used as a kind of social cohesion of units with a higher-order organic level. The moral and the group potency are related to them, but can be considered as distinct constructs.

The article outlined the different factors that may promote the development of cohesion and esprit de corps in the security and defense units.

PALABRAS CLAVE: Cohesión, Espíritu de cuerpo, Identidad social, Unidad militar, Seguridad, Defensa.

KEYWORDS: Cohesion, Spirit of corps, Social identity, Military unit, Security, Defense.

1. Introducción

La Estrategia de Seguridad Nacional (ESN, 2013) en España avala la importancia de los cometidos y actividades que desarrollan los colectivos dedicados a la seguridad y defensa en la sociedad. Los estados necesitan asegurar una estabilidad, el mantenimiento de la ley y el orden en la sociedad que permita avanzar tanto en el desarrollo económico como social de las naciones y permitir asegurar la paz y el progreso que todos los ciudadanos anhelan. Sin embargo, durante los últimos años en España, las investigaciones científicas de tipo psicosocial que se han publicado sobre organizaciones de seguridad y defensa ha sido bastante limitado. Algunas de las razones pueden ser achacadas a la propia cultura de las organizaciones, centrada en las prioridades de tipo ejecutivo, la dificultad de acceder y publicar datos significativos relevantes o la complejidad y esfuerzo que supone de investigar el origen de los fenómenos.

Las organizaciones de seguridad y defensa se caracterizan por mantener una estructura jerarquizada, proporcionar una capacidad operativa, tanto encaminada a favorecer tanto la seguridad colectiva como el orden social, y posibilitar la reacción ante amenazas, así como asegurar el funcionamiento correcto de determinados servicios públicos y responder de manera efectiva frente a las crisis, conflictos, urgencias y emergencias.

En el presente artículo se efectúa un estudio del concepto de cohesión grupal y el espíritu de cuerpo de las unidades de seguridad y defensa (Oliver et al., 1999; Salo y Sinko, 2012; Siebold, 2012) y los diferentes factores que los fundamentan. Dichos constructos son clave en las disciplinas relacionadas con las ciencias de la organización y las ciencias sociales para entender la creación, formación, mantenimiento y posible mejorada los grupos humanos y la relación con el contexto. Especialmente, en el medio militar, los estudios son de vital interés al manifestarse una relación entre la cohesión grupal de las unidades operativas con el rendimiento de los equipos, el compromiso, la reducción del estrés, la mejora en la motivación y la moral de los componentes del grupo (Oliver et al., 1999). Por ello, se apunta desde este documento la necesidad de aumentar el conocimiento y avanzar en la investigación de los factores que afectan y favorecen la cohesión y el espíritu de cuerpo.

2. La importancia de la cohesión grupal en las organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa

Las Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa (OSED), como colectivo al servicio de la seguridad y defensa nacional (García-Guiu, 2015), están formadas por las Fuerzas Armadas, Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y servicios de emergencias. Las características comunes de dichas organizaciones en fundamentarse en los principios de jerarquía, disciplina y unidad, dar un servicio público al ciudadano, prepararse continuamente para enfrentarse a situaciones potenciales de riesgo, oponerse a amenazas reales potencialmente hostiles (enemigos armados, delincuentes, terroristas, combatir el fuego o amenazas tecnológicas) y existir una identidad legal y organizacional definida por la propia administración pública, estatal, autonómica o local. Otra de las características peculiares es la alta disponibilidad personal, bien por la existencia de turnos de servicio, bien por la participación en operativos, maniobras, ejercicios o en misiones internacionales de larga duración.

La cohesión social es uno de los factores psicosociales que mayor influencia tiene en los procesos de creación, formación y mantenimiento de los grupos humanos. En las organizaciones su importancia se realiza por la directa relación que tienen en los equipos con factores e indicadores que influyen en el rendimiento, la productividad, la satisfacción o la moral, tanto en los entornos empresariales, unidades de defensa y seguridad, ambientes deportivos o educativos, entre otros. Por ello, en todas las organizaciones, al estar basadas su funcionamiento en el factor humano, se destaca la importancia de la favorecer una cohesión facilitadora que permita alcanzar las metas planteadas. Desde mediados del siglo pasado existe una variedad de estudios sobre la cohesión habiéndose realizado un mayor desarrollo de la investigación psicosocial en los campos deportivo, militar, terapéutico y de los equipos de trabajo (Molero, 2011).



Diferentes estudios han demostrado la relación entre la cohesión y el rendimiento en el trabajo (Evans y Dion, 1991; Mullen y Coper, 1994; Zaccaro, 1991). La importancia de la cohesión en las unidades militares es destacada por Siebold (2012) y Salo (2012) debido a su relación con el rendimiento. También diferentes investigaciones relacionan con la mejora de la efectividad del adiestramiento y la instrucción, la reducción del estrés, la mejora de la motivación, la retención y la moral, entre otras ventajas de interés para las organizaciones de defensa y seguridad (Oliver et al., 1999; Salo y Sinko, 2012).

3. Definición de la cohesión

Existe un amplio número de posibilidades de definir la cohesión. Festinger, Schachter y Back (1950, pp. 37) definen la cohesión como “el campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo para permanecer en él”. Dion (2000) la describe como los procesos que hacen que los miembros de un grupo permanezcan unidos. Una de las definiciones de cohesión más frecuentemente empleada en la literatura científica es la propuesta por Carron, Brawley y Widmeyer (1998, p. 213), que la entienden como “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de los miembros”.

Siebold (1999), aplicado a las unidades militares, define la cohesión del grupo, como “el grado en que los mecanismos de control social operan en una unidad manteniendo un patrón estructurado de relaciones entre sus miembros que, individualmente y de manera colectiva, les permite alcanzar su propósito”. La cohesión es el elemento contrario a la atomización que disgrega al grupo y pone en peligro responder a las dificultades para alcanzar los objetivos planteados (Gan, 2010).

Imágenes como la de 300 guerreros espartanos cerrando el paso de las Termopilas codo con codo o las compactas formaciones de los Tercios de Flandes nos evocan la importancia de la organización, disciplina y cohesión física de las antiguas unidades militares para cumplir sus misiones. Dicha cohesión basada en la proximidad, la disciplina y una distribución clara de cometidos en los diferentes puestos tácticos basada en el armamento, protección y funciones de mando ha evolucionado a lo largo de los años debido a la tecnología propia del mando y control, los medios materiales, la movilidad y el empleo disperso de las unidades.

Las definiciones planteadas, centradas en los pequeños grupos, se fundamentan en la existencia de un conjunto de personas, que forman un grupo social y mantiene su unidad debido a una interacción y relación entre los componentes, que permite mantener la unidad e integridad del grupo, y que permite la consecución de unos objetivos tanto materiales como de tipo psicológico (García-Guiu y Tinahones, 2013).

En relación con los componentes de la cohesión, al igual que en su definición, también existen diferentes planteamientos.

Algunos autores la consideran como un constructo unidimensional, pero otros (Carron, 1982; Dion, 2000; Sánchez y Yurrebaso, 2009; Zaccaro y Lowe, 1988) han considerado la cohesión como un constructo multidimensional basado en dos dimensiones principales: cohesión de tarea y cohesión social. La cohesión de tarea se define considerando la unidad de los miembros del grupo en aspectos relativos al rendimiento, la consecución de metas y objetivos, mientras que la cohesión social está determinada por las características de las relaciones interpersonales entre los componentes del grupo.

Carron, Widmeyer y Brawley (1985) distinguen entre los aspectos relacionados con la tarea y los sociales de grupo. En concreto diferencian cuatro componentes, como la atracción individual hacia la tarea, la atracción individual hacia el grupo, la integración en el grupo en lo referente a la tarea y la integración en el grupo en lo referente a lo social.

El factor de tarea se constituye por una serie de indicadores basados en diferentes aspectos como:

- Grado de unión para alcanzar los objetivos
- Grado de responsabilidad asumida para alcanzar los objetivos
- Compromiso con las metas establecidas para el grupo
- Colaboración y comunicación para desarrollar el reparto de tareas

El factor social de la cohesión en este modelo estaría formado por indicadores como:

- Grado de relación y actividades sociales que desarrolla los componentes del grupo
- Grado de diversión que se desarrolla al mantener las relaciones
- Grado de amistad desarrollado e importancia que se le da al grupo.

En España el instrumento que se ha empleado tradicionalmente para medir la cohesión ha sido el Cuestionario para la estimación del potencial psicológico de unidad (CEPPU-94) de, Nuñez y García-Montaña (1994). Dicho instrumento, transformado en una nueva versión denominado CEPPU-03 contaba con un factor unidimensional denominado cohesión, compuesto por cinco ítems que consideran la relación y el clima existente entre los compañeros de unidad.

Existe también un modelo denominado Modelo estándar de la cohesión grupal militar (Salo, 2012; Siebold, 2012) basado en cuatro tipos de relaciones estructurales: horizontal, vertical, organizacional e institucional. La horizontal sería la que se produce entre los componentes del mismo nivel o jerarquía y la vertical sería la proporcionada por el liderazgo en los grupos. Ambos tipos de cohesión formarían una cohesión de tipo primario que alcanzaría el pequeño grupo, escuadra, pelotón y sección. La cohesión organizacional sería la que mantiene la unión entre el personal y las unidades en las que se está encuadrado de orden superior (compañía y batallón) y la institucional sería la que une con una determinada especialidad, tipo de unidad o ejército. Organizacional e institucional formarían la cohesión de tipo secundario.

Investigaciones relacionadas con el modelo standard de cohesión grupal militar (Siebold, 2007) han sido desarrolladas durante los últimos veinticinco años en el ejército estadounidense por el United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences y el Walter Reed Army Institute of Research, con objeto de definir, medir, mejorar, mejorar y definir un sistema que favoreciese el desarrollo de la cohesión en las unidades militares.

En la Tabla 1 podemos observar un resumen de diferentes posiciones que toman los autores sobre la composición de la cohesión.

Autor	Ámbito actividad	Componentes de la cohesión
Carron et al. (1985) Ahronson y Cameron (2007) Iturbide, Elosua y Yanes (2010)	Deportivo Militar Organizacional	- Tarea - Social
Siebold y Kelly (1988)	Militar	- Horizontal - Vertical - Organizacional
Bliese y Halverson (1996)	Organizacional	- Horizontal - Vertical
Grice y Katz (2005)	Militar	- Compromiso - Comunicación - Cooperación - Mando
Siebold (2012) Salo (2012)	Militar	- Horizontal - Vertical - Organizacional - Institucional

Tabla 1. Componentes de la cohesión por autores y ámbito de actividad. Fuente: Elaboración propia.



4. Cohesión y espíritu de cuerpo

La cohesión es uno de los términos más empleado para identificar las posibilidades de éxito que tienen los grupos a los cometidos y desafíos a los que deben enfrentarse los grupos. Sin embargo, en numerosos textos, publicaciones y artículos de la literatura civil y militar existen otros términos que en ocasiones la sustituyen, o se relacionan con ella de una manera poco definida. Espíritu de unidad, espíritu de cuerpo, moral de unidad, potencia grupal, potencial psicológico, o clima son términos que se emplean en ocasiones de manera indistinta, empleándose en otras como conceptos que se fundamentan parcialmente en la cohesión. En este apartado revisaremos las relaciones entre la cohesión y espíritu de cuerpo y en el siguiente la relación de la cohesión con la potencia y la moral.

En primer lugar destacaremos que uno de los primeros retos para los científicos ha sido la propia definición y medida del concepto cohesión, como se ha planteado en el anterior apartado. Su definición ha variado en décadas desde la perspectiva psicosocial, en función del autor o de las diferentes teorías, a las perspectivas sociológicas, al tratar la cohesión social o las características de las poblaciones.

En el presente trabajo se plantea el término desde un punto de vista psicosocial y organizacional, sin embargo una de las dificultades para caracterizarlo es su frecuente empleo en el lenguaje común y generalización de utilización en diferentes disciplinas. La cohesión en las unidades jerarquizadas de una manera preferente hace referencia a la cohesión de la pequeña unidad, basada en la relación directa, con un conocimiento personal entre los componentes de los grupos. Dicho nivel tendría una mayor significación en los niveles donde hay una mayor interacción física y un conocimiento interpersonal directo. Esta principalmente asociado a los niveles de equipo o escuadra, pelotón y sección. Podría también considerarse el nivel compañía y batallón, grupo, bandera o tabor, según el tipo de unidad estudiada.

De acuerdo con Ben-Shalom (2012) la característica de la pertenencia al pequeño grupo está basada en la proximidad física de los componentes que favorece la relación “cara a cara”, y una comunicación directa facilita la interacción interpersonal. Posibilita dicho factor las dinámicas de relación interpersonal entre los componentes del equipo y el desarrollo de procedimientos de trabajo compartidos, pero en el nivel más básico de la organización. El liderazgo tiene una clara influencia sobre la cohesión sobre las pequeñas unidades como compañía, sección, pelotón, escuadra/equipo, siendo el elemento básico en el combate y un elemento crítico para mantener la unión entre el soldado y la organización formal.

Siebold (2007) diferencia la cohesión grupal primaria (escuadra, pelotón, sección) de la cohesión grupal secundaria organizacional (compañía, batallón y superior) e institucional (ejército).

La cohesión grupal primaria se caracteriza por una relación directa de apoyo, colaboración, cara a cara y duradera. Los componentes del grupo se conocen no solo por su nombre, sino por su personalidad, historia, características y peculiaridades en función del puesto que se ocupa. Los componentes de estos equipos desarrollan una alta relación al formar directamente posibles grupos de combate, desarrollando mutuas relaciones e intereses al depender entre ellos de su propia seguridad y supervivencia frente a las amenazas y riesgos de las operaciones.

La cohesión grupal secundaria organizacional permite un conocimiento de los componentes de los grupos por el nombre o la cara, pero no necesariamente se conoce las características personales, sin tener un conocimiento profundo del puesto que se ocupa y del trabajo desarrollado. Las relaciones suelen ser de tipos intermitentes y estructuradas. En este nivel se establecen las prioridades generales de las actividades y se proporciona una cobertura administrativa, provisión de recursos logísticos y materiales y una mayor identificación organizacional.

La cohesión grupal secundaria institucional permite una integración de los componentes en las mayores instituciones de referencia (ejércitos, grandes unidades). El aspecto institucional representa una estructura

estable de especialización, roles, grupos, organizaciones que se integran en la defensa nacional. Es el nexo con los cometidos desarrollados por el estado y que dan un servicio a la sociedad. Este nivel orgánico regula y proporciona una estructura de apoyo al personal y financiera, facilita el desarrollo de carrera y proporciona la estructura de mayor nivel para asegurar el funcionamiento de la institución.

Veamos a continuación la diferencia entre la cohesión y el espíritu de cuerpo. El espíritu de unidad o espíritu de cuerpo, denominado por algunos autores con el galicismo *esprit de corps*, es otro de los términos que ha sido muy empleado en el entorno castrense, aplicándose frecuentemente de manera indiferente al de cohesión. Romero (1962) lo define como “la solidaridad basada en la lealtad recíproca, que produce casi automáticamente la igualdad de fines, cuyo logro requiere un afán común, trabajado y coherente”. Manning (1994) al explicar su significado lo propone como un concepto complementario a la cohesión del pequeño grupo primario, que permite esa articulación con la propia organización y la sociedad en un grupo mayor de tipo secundario. En este caso el espíritu de cuerpo se asocia a la propia reputación de la unidad, la historia y las tradiciones de las que pueden ser depositarias unidades, normalmente a un nivel orgánico batallón, regimiento, brigada o superior.

En este caso coincidiría con el nivel de cohesión grupal secundaria (Siebold, 2007). Dicho espíritu de unidad se construye a través de símbolos, ritos, historias, tradiciones y leyendas propias, que son mantenidas a través del tiempo como parte constituyente de la idiosincrasia de la unidad. Las historias que narran los hechos de armas y los orígenes de las unidades sirven de referencia para permitir a sus componentes visualizar los valores que se consideran representativos y distintivos del grupo como coraje, lealtad o sacrificio. En el plano administrativo esa gran unidad tiene una independencia que le permite una completa administración económica de los recursos financieros y materiales asignados, apoyo local al personal (residencia, alimentación, acción social).

En las unidades militares tanto la cohesión de pequeña unidad como el espíritu de cuerpo de la gran unidad se integran y complementan integrando la propia identificación grupal organizacional. Podemos destacar que en casi todas las organizaciones militares, las tradiciones formales e informales tratan de reforzar los lazos de unión entre sus componentes, la camaradería y hacerse sentir como parte de la unidad. Ejemplos que fomentan esta potenciación de este espíritu e identidad asociada podrían ser el empleo de los lemas, canciones, historias, tradiciones orales y escritas o la disitintividad en la uniformidad. Ejemplo en España son unidades legionarias, paracaidistas o de montaña, y en el extranjero servirían de referencia los marines, rangers estadounidenses o la legión extranjera francesa. Tratan de fomentar el orgullo de pertenecía a la organización y la adhesión a la propia cultura de unidad manteniendo las tradiciones e historia y potenciando el propio espíritu del cuerpo o de unidad.

Al tratar el tema del espíritu de cuerpos desde una perspectiva sociológica McDougall (1920) plantea la idea de que surgen en las organizaciones una mente grupal. Se fundamenta en una cierta continuidad de miembros o roles dentro del grupo, con el surgimiento de tradiciones y hábitos, una cierta especialización y diferenciación de funciones, y quizás lo que es más importante debe generarse algún grado de autoconsciencia grupal. Autoconsciencia y grado de organización efectiva serían los fundamentos para McDougall (1920) de la vinculación al grupo, representando estos dos factores conjuntamente el espíritu de cuerpo o *sprit de corps*. También clásicos estrategas como Clausewitz (1978) al hablar de las cuestiones morales de la guerra mantiene que la virtud militar, como elemento de la potencia moral, cristaliza en el espíritu de cuerpo, considerándolo como el mortero o amalgama que une las fuerzas eficaces del ejército.

Dicha matización entre cohesión de unidad y espíritu de cuerpo se considera interesante ya que puede permitir y orientar las investigaciones y estudios que se puedan plantear. Siempre puede ser útil establecer una terminología común para desarrollar investigaciones posteriores que permitan establecer una diferenciación que pueda favorecer la diferenciación de constructos, validar instrumentos de cálculo y plantear diferentes niveles de análisis. Tanto cohesión como espíritu de cuerpo mantienen una importante relación con la llamada identificación grupal (Ashforth y Mael, 1989; Mael y Ashforth, 1992; Yubero y Morales, 2006; Topa, Moriano



y Morales, 2008). Dicha identificación grupal y organizacional puede estar relacionada con cada unidad en los diferentes niveles jerárquicos que consideremos, la especialización, la profesión, profesional, o con los colectivos sociológicos de tipo nacional o internacional.

5. Cohesión, moral y potencial psicológico

"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".

Clausewitz Libro Segundo, Cap. II/xII.

La moral en la doctrina actual del Ejército de Tierra (PD1-001, 2011) es considerada como un elemento que constituye la capacidad de combate, junto al componente intelectual y físico de las unidades militares. Se destaca como una parte esencial el elemento humano, el aspecto más importante y a la vez más difícil de predecir del conflicto armado. La cohesión de unidad es un factor de la moral y se considera basada en el espíritu de equipo y de cuerpo, que se logra a través de la instrucción y un adiestramiento eficaces y realistas.

El tratamiento del término moral puede tener una doble acepción como, se refleja en el diccionario o en la opinión de diferentes autores (Manning, 1991; Vigón, 1950). La moral la podemos asociar al carácter ético de las acciones humanas o bien al estado de ánimo o motivación, individual y colectivo, que refleja una propia confianza en las propias capacidades de éxito ante una empresa o misión a cumplir. Al estudiar Molero (2011) la cohesión en las unidades militares, destaca que Manning (1991) diferencia entre moral, entendida como el estado mental, emocional y espiritual de un determinado individuo, la cohesión, entendida como los vínculos existentes entre los miembros de la unidad y espíritu de cuerpo, en referencia a los vínculos existentes entre las unidades y la organización militar en su conjunto. La relación entre ellas se basaría en que la cohesión mejora la moral de la tropa, y que la cohesión vertical (unión con el líder) sirve para articular la cohesión existente en las unidades pequeñas con el sentimiento de pertenencia al ejército como un todo (espíritu de cuerpo).

La moral o las fuerzas morales son destacadas por Clausewitz (1978) en su libro De la Guerra, donde destaca entre las principales potencias morales el talento del general en jefe, la virtud militar del ejército y el espíritu nacional del mismo. Dupuy (1990) destaca la importancia del comportamiento humano en el combate, atribuyéndole la cita a Napoleón de que "la moral es a lo físico como tres a uno" (pp. 96). Realza la importancia de los factores intangibles del combate, de difícil cuantificación, como el mando o liderazgo y la moral, apareciendo los verdaderos factores humanos durante el combate real.

Manning (1991) plantea la moral como "el entusiasmo y la persistencia con que los miembros de un grupo se comprometen en las actividades marcadas para ese grupo" (p. 455). Cohesión y espíritu de cuerpo es complementan en función del nivel de la organización, contribuyendo los dos a la moral de la unidad. En el ejército israelí Gal (1986) efectuó diferentes investigaciones proponiendo la existencia de ocho factores determinantes para la moral de combate: confianza en los mandos superiores, confianza en uno mismo, armamento y equipo, cohesión de unidad y moral, confianza en los mandos inmediatos, evaluación del enemigo, legitimidad de la guerra y preocupaciones.

Gosalvez (1984) al estudiar la acción psicológica en los ejércitos propone como factores que influyen en la moral de las unidades la interacción de la unidad, refuerzos aplicados en el colectivo, así como manifestaciones públicas de los individuos, las experiencias de la unidad en combates precedentes y las expectativas y logros a

alcanzar por cada uno, expuestos en público, ante sus mandos y compañeros.

También en la literatura militar española Gomez (2000) plantea al estudiar la moral de combate plantea tres planos de análisis: la colectiva o nacional, de las unidades, la individual. Propone operativizarla y considerarla como un sistema planetario formado por el Mando, la calidad de las tropas, la situación personal y material, la legitimidad de la acción. En torno a ellos giran con distinta fuerza pero con mutua relación e influencia, factores como el valor, el miedo, el sentido del honor, la confianza en el mando, la cohesión, la instrucción.

Relacionado con la moral podemos diferenciar otro término frecuentemente empleado en el campo de la psicología social y organizacional: potencia grupal. Podemos definir la potencia grupal como la creencia colectiva existente en un grupo de que este puede ser efectivo (Guzzo, Yost, Campbell y Shea, 1993; Gil, Rico, Alcover y Barrasa, 2005). La relación con la moral podemos destacar los trabajos en España de Alcover y Gil (2000), donde destacan la importancia de la potencia grupal, constructo empleado en la investigación empírica, como una de las variables relevantes en el desempeño de los equipos de trabajo por su influencia positiva en su eficacia (Mena, 2012). Dicho constructo se centra en el aspecto psicosocial de las relaciones, basándose en las características tanto de líder como de los seguidores y el desarrollo grupal.

El potencial psicológico es otro concepto relacionado con la moral y la potencia grupal que se ha conseguido darle un valor cuantitativo, es decir ser dimensionado, y estudiarlo de una manera más determinada para ser aplicado a las unidades militares del Ejército de Tierra. El trabajo desarrollado por Núñez y García-Montaña (1994) y la posterior revisión del instrumento por García-Montaña, Gutiérrez, Núñez y Martínez (2005) ha permitido disponer de una media concebida como indicadora de la moral las unidades las unidades. El potencial psicológico de unidad es un modelo operativo que intenta medir la moral de unidad, a través de le instrumento denominado Cuestionario español para la estimación del potencial psicológico, CEPPU-03 (García-Montaña et al., 2005) y está basado en una versión anterior denominada CEPPU-94 (Núñez y García-Montaña, 1994). El constructo de Potencial Psicológico de Unidad (PPU) se entiende como “el estado de ánimo (individual y colectivo) que proporciona a la unidad confianza en el éxito de sus acciones” (García-Montaña et al., 2004, pp.28). Los factores del potencial psicológico de unidad a los que dio lugar dicha validación fueron cohesión, confianza en el mando, confianza en sí mismo, confianza en los medios materiales, confianza en la unidad, condiciones de trabajo, convicción personal, y apoyo social.

En una monografía sobre la moral de combate Adan (2012) señala la importancia de que en las áreas de personal de Planas Mayores y Cuarteles generales dispongan de instrumentos que permitan medir la moral como uno de los cometidos del área de personal o primeras secciones.

Como conclusiones que podemos destacar tres aspectos al estudiar las relaciones entre cohesión, potencia y moral. En primer lugar que la cohesión grupal es uno de los componentes y que contribuye formar lo que tradicionalmente se ha denominado moral de unidad. La moral está compuesta, en función de los autores, por diferentes factores como son la cohesión, la confianza en el mando, la propia confianza en la unidad, en uno mismo, en el entorno, en los medios y en el apoyo social, entre otros. En segundo lugar hay que considera la moral como un concepto dinámico, cambiante. La moral de una unidad puede ser muy diferente de la existente en territorio nacional o durante el desarrollo de las operaciones, con una demanda real, afrontamiento de situaciones de peligro, con la existencia de bajas de personal o el cambio de percepción nacional y opinión pública sobre el conflicto en que se participa. También destacaremos que normalmente los instrumentos que tratan de definir la potencia grupal se basan en la percepción de los componentes del grupo para ser eficaces, basándose principalmente la información en los factores psicosociales, y que dichos factores como pueden ampliados por otros como pueden ser la confianza en el mando, la adecuación de los medios empleados o la legitimidad de la acción.



6. Factores que afectan a la cohesión y al espíritu de cuerpo

Tras haber revisado el concepto de cohesión y sus diferencias con otros términos próximos, frecuentemente empleados en las organizaciones de defensa y seguridad, analizaremos los factores que pueden afectar a la cohesión de las unidades.

MacCoun (1996) destaca como factores relevantes que influyen en la cohesión son la proximidad física y temporal, el sentimiento de la pertenencia al grupo, la similaridad en las actitudes, las experiencias de éxito, la amenaza compartida, el liderazgo y el adiestramiento.

Otro de los modelos sobre la cohesión que identifica diferentes factores es el planteado por Hamilton (2010). Se propone una serie de factores que influyen tanto en la cohesión militar como en la moral: liderazgo, confianza, instrucción y adiestramiento realista y el tiempo/experiencia compartido. Dichos factores son los que favorecen el desempeño, la motivación para el combate, la efectividad, la dedicación, la retención de los componentes y la reducción del estrés.

Gomez (2012) al estudiar los factores que influyen plantea la necesidad de identificar además de los que la favorecen también considerar los que la debilitan o atacan. Destaca como más significativos:

- El factor humano, como elemento nuclear de la cohesión.
- La disciplina
- Un sistema de recompensas justo y equitativo
- La satisfacción de las necesidades básicas de protección, materiales y sociales.
- Un entorno afectivo y de compromiso moral entre los componentes.
- El mantenimiento y desarrollo de una historia y tradiciones
- Estabilidad en la composición
- El mando, la ejemplaridad y un código ético alineado con las Reales Ordenanzas
- Patriotismo
- Legitimidad de la acción.

Uno de los modelos más completos que analizan los diferentes factores que influyen en la cohesión es el planteado por Salo (2012), basado en el modelo original de Griffith (1988) y Siebold y Kelly (1988). El modelo integra los diferentes aspectos que influyen en la constitución de los grupos primarios y secundarios, basados en los componentes de cohesión horizontal, vertical (líder-subordinado), organizacional e institucional con la existencia de las áreas de cohesión social (afectiva) y de cohesión de tarea (instrumental). El modelo fundamenta el paradigma de la cohesión con la existencia de unos factores que configuran El modelo estándar de la cohesión (Tabla 2).

Tipo de cohesión	Factores que influyen
Nacional	Historia, cultura, características nacionales, identidad nacional, independencia, singularidad, medios de comunicación, líderes políticos y culturales, logros y eventos nacionales
Institucional	Valores institucionales, integridad y orgullo, tradiciones, <i>insignia</i> , crecimiento personal, cumplimiento de la misión, opciones de carrera y gestión de alto nivel
Organizacional	Clima de unidad, satisfacción en el trabajo, estabilidad de la unidad, normas y regulaciones, apoyo organizacional, satisfacción de necesidades, efectividad de unidad, políticas de personal y gestión.
Cohesión de tarea	Cooperación y coordinación, interacción, interdependencia, normas, modelos mentales compartidos, éxitos como grupo, tareas del trabajo, apoyo a las tareas, entrenamiento, confianza y liderazgo
Cohesión grupal	Comunicación, amistad, relación, bienestar, apoyo social y respeto

Tabla 2. El modelo estándar de la cohesión. Fuente: Traducido y adaptado de Siebold (2012).

El mantenimiento de la cohesión y de la estructura de grupo en ocasiones pueden ser más exigentes que la propia formación debido al desgaste y debilitamiento con el tiempo de las relaciones. Entre los aspectos que se deben tener en cuenta en los programas e intervenciones organizacionales para crear y mantener las unidades cohesionadas Salo (2012) destaca:

- Favorecer los lazos de relación y amistad (y desalentar el aislamiento y camarillas);
- Manifestar la preocupación por el personal, favorecer la relación, el saludo y la felicitación
- Favorecer la reducción de tensión y resolución de problemas interpersonales para alcanzar una menor agresividad y mejora de la sensación de bienestar entre los miembros
- Difundir rápidamente la información (difundir la información oficial y no oficial a todo el personal)
- Reforzar los códigos normativos y el aprendizaje social con el fin de regular el comportamiento, las actitudes y el rendimiento
- Discutir alternativas viables en los problemas y luego aceptar y actuar sobre la decisión compartida
- Mostrar iniciativa y tomar acción ante los problemas (antes de verse obligados a hacerlo)
- Considerar otras actitudes y comportamientos y las decisiones tomadas en el grupo
- Colaborar para mantener la cooperación y la coordinación
- Mantener la retroalimentación con intercambio de ideas con el fin de mejorar los niveles de rendimiento
- Cumplir los estándares y plazos y tratar de conseguir resultados consecuentes
- Compartir una misma visión, objetivos y trabajar juntos para cumplir con las metas del grupo
- Tener un fuerte sentido de pertenencia a e identificación con el grupo
- Estar orgulloso de la unidad y la institución.

Como conclusión destacaremos que, entre sobre los factores que influyen en la cohesión de las unidades militares, se distinguen unos componentes primarios, que afectan a la cohesión grupal directamente, relacionados con la existencia y funcionamiento del pequeño grupo de la organización, resultado de una relación más personal y directa entre los miembros de las unidades. También podemos identificar otros componentes de orden superior, que fundamentan la existencia del espíritu de cuerpo y que está fundamentado en la cultura, la historia, el clima de unidad, las tradiciones, los valores, normas y regulaciones, el apoyo organizacional, la efectividad de la unidad y el desarrollo efectivo de políticas de personal y gestión.

Los componentes primarios que fundamentan la cohesión grupal se caracterizan las relaciones interpersonales determinadas por los factores relacionados con la tarea u organización del trabajo, sociales y de identidad grupal a un nivel más elemental. Incluyen una adecuada distribución de responsabilidades, cometidos y medios, el desarrollo de una eficaz gestión a un nivel básico, la definición de unos objetivos y visión común, una adecuada coordinación, control y comunicación, el acceso a una información compartida y una adecuada motivación organizacional. Los componentes de tipo social están fundamentados en el respeto, el apoyo social, la colaboración, confianza entre los componentes del grupo y un eficaz liderazgo. La identificación grupal estaría determinada por el sentido de pertenencia, el mantenimiento de unas referencias comunes, una diferenciación grupal, el apoyo y mantenimiento de unos ideales orientados hacia un mismo fin entre los componentes del grupo.

Los componentes secundarios, que serían los externos al grupo primario, estarían determinados por las propias estructuras organizacionales de orden superior, las características de las grandes unidades y de la propia institución. Ese tipo de fomento de un sentimiento colectivo, proporcionado en mayor manera por lo que podemos considerar el espíritu de cuerpo y la identificación propia de las grandes unidades y profesional. Estos componentes secundarios, que favorecen también la cohesión primaria de una manera más indirecta, están también determinados por una adecuada gestión organizacional de alto nivel y administrativa, propia de la administración general del estado, con unos sistemas de reconocimiento, promoción y recompensa y unos procedimientos de apoyo y atención social más institucional tanto a los componentes de las unidades como a sus familias. También influirían en este tipo de cohesión secundaria el reconocimiento por la sociedad de las misiones y actividad profesional desempeñada, basado en el establecimiento de una sólida cultura nacional de

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



seguridad y defensa.

7. Conclusiones

Cohesión grupal y el espíritu de cuerpo son dos características psicosociales que se mantienen como determinantes para entender la creación, formación, mantenimiento y buen funcionamiento de las modernas unidades de seguridad y defensa. La importancia de dichos constructos se fundamenta en sus relaciones positivas con el rendimiento de los equipos, la reducción del estrés, la mejora en la motivación y el mantenimiento de la moral de los componentes del grupo, especialmente en las situaciones de riesgo y dificultad, que es propio de las OSED (Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa).

Existen diferentes modelos y teorías que han analizado dichos habiéndose considerado el término propiamente de cohesión de una manera preferente a la unión entre los componentes de la pequeña unidad, basada en la relación directa, con un conocimiento personal y fruto de una relación directa entre los componentes de los grupos. El término espíritu de cuerpo también puede ser considerado como una acepción complementaria al de cohesión grupal, preferiblemente reservándose para describir un tipo de cohesión social propio de las unidades con un nivel orgánico de orden superior, y frecuentemente asociado a la propia historia, prestigio, reputación y las tradiciones propias de las que pueden ser depositarias las grandes unidades. También tanto la cohesión y el espíritu de cuerpo tienen una relación con la moral y la potencia grupal, pero pueden considerarse como constructos diferenciados.

En las unidades de seguridad y defensa tanto la cohesión de pequeña unidad como el espíritu de cuerpo de la gran unidad se integran y complementan, integrándose para configurar una propia identificación grupal organizacional. El mantenimiento de la cohesión grupal de las unidades se basa en factores tan variados como las sólidas relaciones personales, la confianza mutua, el mantenimiento de una adecuada organización de los equipos de trabajo, resolver eficazmente los problemas internos, favorecer la participación, comunicación, mantener una visión e identidad compartida, el liderazgo efectivo, desarrollar una instrucción y adiestramiento realista o mantener un tiempo de experiencia compartido, entre otros. El espíritu de cuerpo se construye tanto a través del desarrollo de una cultura organizacional, historia y clima, tradiciones, valores, normas y regulaciones de unidad como con el apoyo organizacional, la efectividad de la unidad y el desarrollo efectivo de políticas de personal y gestión.

Agradecimientos

Con agradecimiento al Teniente Coronel Rafael Tinahones García por su revisión final del artículo y los comentarios efectuados sobre la redacción de la versión final del artículo.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

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

Referencias

- Adan, G. (2012). La moral en combate. Artículos de psicología militar. Descargado de <http://www.ibesinvestigacion.com/wp-content/uploads/2012/04/Potencial-psicol%C3%B3gico-en-combate.-Gonzalo-Ad%C3%A1n.pdf>
- Ahronson, A.; Cameron, J. E. (2007). The nature and consequences of group cohesion in a military sample. *Military Psychology*, 19, 9-25.
- Alcover, C. M.; Gil, F. (2000). Potencia en grupos: un constructo entre la autoeficacia y la motivación colectiva. *Apuntes de Psicología*, 18, 123-143.
- Ashforth, B. E.; Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ben-Shalom, U. (2012). Soldiers' in-group and out-group peer perception: Contact and ethnic identity. *Military Psychology*, 24, 473-

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



- 487.
- Bliese, P. D.; Halverson, R. R. (1996). Individual and nomothetic models of job stress: An examination of work hours, cohesion, and well-being. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1171-1189.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, A.V.; Brawley, R. L.; Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J. L. Duda (Ed.): *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Fitness Information Technology, Morgantown, WV.
- Carron, A.; Widmeyer, W. N.; Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Clausewitz, C. (1978). *De la Guerra*. Ediciones Ejército. Madrid.
- Dion, K. L. (2000). Group Cohesion: From 'Field of Forces' to Multidimensional Construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 7-26.
- Dupuy, T. N. (1987). *La comprensión de la Guerra. Historia y teoría del combate*. Ediciones Ejército, Madrid.
- Estrategia de Seguridad Nacional (2013) Gobierno de España.
- Evans, C. R.; Dion, K. L. (1991). Group Cohesion and performance: A Meta Analysis. *Small Group Research*, 22, 175-186.
- Festinger, L.; Schachter, S.; Back, K., (1950). *Social Pressure in Informal Groups*. Harper, New York.
- Gal, R. (1986). Unit morale: From a theoretical puzzle to an empirical illustration-an israeli example. *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 549-564.
- Gan, F. J. (2010). Liderazgo en situaciones extremas. In *El liderazgo motor de cambio*. Centro de Estudios de la Defensa Nacional. (pp. 76-97). Ministerio de Defensa, Madrid.
- García-Guiu, C. (2015). Tesis doctoral Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa. Relaciones del liderazgo con la identificación grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal. Universidad de Granada, Granada. (<http://hera.ugr.es/tesisugr/24582967.pdf>)
- García-Guiu, C.; Tinahones, R. (2013). Cohesión en las organizaciones: contexto y factores de influencia en las unidades militares. In *Líderes al servicio de la sociedad. Liderazgo en entornos internacionales*. (pp. 37-53). Editorial Universidad de Granada, Granada.
- García-Montaño, J. M.; Gutiérrez, M. T.; Moreno, M. L.; Núñez, A.; Martínez, M. D. (2004). Moral, Potencia Psicológico y autoeficacia. In *Nuevos horizontes en la investigación sobre la Autoeficacia*. Colección Psique, (8), 198-204. Publicaciones de la Universidad Jaime I, Valencia.
- Gil, F.; Rico, R.; Alcover, C. M.; Barrasa, Á. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal Of Managerial Psychology*, 20, 312-328.
- Gomez, R. (2000). *La moral de combate*. Centro Geográfico del Ejército, Madrid.
- Gomez, R. (2012). La cohesión militar. *Revista Ejército*, 856, 68-74.
- Gosalvez, Estrategias para la acción psicológica (1984). Colección Adalid.
- Grice, R. L.; Katz, L. (2005). Cohesion in Military and Aviation Psychology. An Annotated Bibliography and Suggestions for U.S. Army Aviation (USARI Technical Report No. 1166). Army Research Institute, Alexandria, VA.
- Griffith, J. E. (1988). The measurement of group cohesion in U.S. Army units. *Basic and Applied Social Psychology*, 9, 149-171
- Guzzo, R. A.; Yost, P. R.; Campbell, R. J.; Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal Of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hamilton, K. J. (2010). Unit Cohesion. *Canadian Army Journal*, 12, 9-20.
- Hannah, S.; Campbell, D.; Matthews, M. (2010). Advancing a research agenda for leadership in dangerous contexts. *Military Psychology*, 22, 157-189.
- Iturbide, L.; Elosua, P.; Yanes, F. (2010). Medida de la cohesión en equipos deportivos. Adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEQ). *Psicothema*, 22, 482-488.
- MacCoun, R. J. (1996). Sexual orientation and military cohesion: A critical review of the evidence. In *Out in force: Sexual orientation and the military* (pp. 157-176). University of Chicago Press, Chicago.
- Mael, F.; Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- McDougall, W. (1920). *Group mind*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Manning, F. J. (1991). Moral, cohesion, and Esprit de Corps. In *Handbook of Military Psychology* (pp. 473-470). Wiley & Sons, Nueva York.
- Manning, F. J. (1994). *Morale and cohesion in military psychiatry*. Frederick, Maryland, US: US Army, US Army Medical Department.
- Mena, B. (2012). Análisis de la interdependencia y potencia grupal en la eficacia de los equipos de trabajo en diferentes contextos organizacionales. Tesis doctoral. Universidad Complutense, Madrid. (<http://eprints.ucm.es/16396/1/T33911.pdf>)
- Molero, F. (2011). Cohesión Grupal. In *Psicología de los grupos* (pp. 251-276). Universidad nacional de Educación a Distancia, Madrid.
- Molero, F.; Morales, J. F. (2011). *Liderazgo: Hecho y ficción*. Alianza editorial, Madrid.
- Mullen, B.; Copper, C. (1994). The relationship between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Núñez M. A.; García-Montaño, J. M. (1994). CEPPU. Cuestionario para la Estimación del Potencial Psicológico de Unidad. Ministerio de Defensa, Madrid.
- Oliver, L. W.; Harman, J.; Hoover, E.; Hayes, S. H.; Pandhi, N. A. (1999) A quantitative integration of the military cohesion literature. *Military Psychology*, 11, 57-83.
- PD-001. Doctrina. (2011). Estado Mayor del Ejército. Ejército de Tierra.

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

- Romero, E. (1962). Temas de moral militar. Imprenta del Ministerio de Marina, Madrid.
- Salo, M. (2012). Unit Cohesion – Theoretical implications and practical recommendations. In The science of unit cohesion – its characteristics and impacts (pp. 95-109). National Defense University. Department of Behavioural Sciences. Jävernää, Finland.
- Salo, M.; Sinko, R. (2012). The science of unit cohesion – its characteristics and impacts. National Defense University. Department of Behavioural Sciences. Jävernää, Finland.
- Sánchez, J.; Yurrebaso A. (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*, 21, 97-104.
- Siebold, G. L. (1999). The evolution of the measurement of cohesion. *Military Psychology*, 11, 5-26.
- Siebold, G. L. (2007). The essence of military group cohesion. *Armed Forces and Society*, 33, 286-295.
- Siebold, G. L. (2012). The science of military cohesion. En The science of unit cohesion – its characteristics and impacts (pp. 45-64). National Defense University. Department of Behavioural Sciences. Jävernää, Finland.
- Siebold, G. L.; Kelly, D. R. (1988). Development of the Platoon Cohesion Index (PCI). Army Research Institute, Alexandria, VA.
- Topa, G.; Moriano, J. A.; Morales, J. F. (2008) Identidad social y apoyo percibido en las conductas organizacionales: sus efectos sobre las conductas de ciudadanía. *Interamerican Journal of Psychology*, 42, 363-370.
- Vigón, J. (1950). El Espíritu Militar Español. Ed. Ejército, Madrid.
- Yubero, S.; Morales, J. F. (2006) La identificación en las organizaciones y su relación con la prototipicidad y el conflicto entre grupos profesionales. *Psicothema*, 18, 400-406.
- Zaccaro, S. J. (1991). Nonequivalent associations between forms of cohesiveness and group-related outcomes: Evidence for multidimensionality. *The Journal of Social Psychology*, 131, 387-399.
- Zaccaro, S. J.; Lowe, C. A. (1986). Cohesiveness and performance on an additive task: Evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 128, 547-558.

