



Ejército

de tierra español

MARZO DE 2013
AÑO LXXIV

NÚMERO 863

Componente de la unidad PSYOPS española operando en Afganistán

DOCUMENTO

- Preparación Psicológica

ARTÍCULOS

- Nuevas tendencias en materia de gestión internacional de crisis
- El camaleón indomable: estabilidad doctrinal en un mundo cambiante



Índice

DOCUMENTO

PREPARACIÓN PSICOLÓGICA

Presentación

JUAN ANTONIO ÁLVAREZ JIMÉNEZ. Teniente General.
Director General de Reclutamiento y Enseñanza Militar.

34



Introducción a la resiliencia en contextos operativos

MÓNICA GARCÍA SILGO.

Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.
MARÍA DEL PILAR BARDERA MORA.

Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.

36



Programación de la preparación psicológica

MÓNICA GARCÍA SILGO.

Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.
MARÍA DEL PILAR BARDERA MORA.

Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.

42



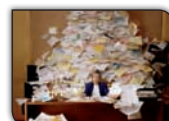
Preparación psicológica y variables organizacionales

MÓNICA GARCÍA SILGO.

Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.
MARÍA DEL PILAR BARDERA MORA.

Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.

49



Preparación psicológica a través del Liderazgo

MÓNICA GARCÍA SILGO.

Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.
JOSÉ LUIS CASTELLANOS DÍAZ.

Teniente Coronel. Infantería.

55



Preparación psicológica a través de programas AD HOC

MÓNICA GARCÍA SILGO.

Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.
JOSÉ LUIS CASTELLANOS DÍAZ.

Teniente Coronel. Infantería.

63



Preparación psicológica a través de las familias

MÓNICA GARCÍA SILGO.

Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.
JOSÉ LUIS CASTELLANOS DÍAZ.

Teniente Coronel. Infantería.

69



NUESTRAS INSERCCIONES

Nota a los lectores

6

Boletín de Suscripción

7

Normas de Colaboración

15

Publicidad Revista

23

Publicidad AEME

32

Libros de Defensa

73

Fundación Museo del Ejército

83

Fundación Tercio de Extranjeros

100

Interior de Contraportada:

«El Soldado español es lo que sus Jefes quieren que sea...»

131

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado
<http://publicacionesoficiales.boe.es>

EDITA



DIRECCIÓN

Director

General de Brigada

Lorenzo ÁLVAREZ ARAGÓN

Subdirector, Jefe de Colaboraciones y Administración

Coronel José Luis RUIZ BARANCO

Jefe de Ediciones

Coronel José Juan VALENCIA GONZÁLEZ-ANLEO

CONSEJO DE REDACCIÓN

Coroneles

Meléndez Jiménez, Domínguez del Valle,

Poutás Álvarez, García-Mercadal,

Molina Pineda de las Infantas, Muñoz Blázquez y

Arizmendi Lopéz

Tenientes Coroneles

Urteaga Todó, Borque Lafuente,

Díez Alcalde y Jarillo Cañigual

Comandantes

Hernández Calvo, Martínez González,

Villalonga Sánchez,

Guerra Gil y Urbina Redondo

Suboficial Mayor

Blanco Gutiérrez

NIPO: 083-13-005-3 (Edición en papel)

NIPO: 083-13-004-8 (Edición en línea)

Depósito Legal: M. 1.633-1958

ISSN: 1696-7178

Correctora de Estilo

Paloma Prado Caballero

Servicio de Documentación

Emilia Antúnez Monterrubio

Corrector de Pruebas

Capitán José Manuel Riveira Córdoba

Diseño Gráfico y Maquetación

Ignacio Moreno Piqueras

Ana María González Perdonés

Laura Bevia González

Fotocomposición, Fotomecánica e Impresión

CENTRO GEOGRÁFICO DEL EJÉRCITO

Colaboraciones Corporativas

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE

MILITARES ESCRITORES

Promotor de Publicidad

EDITORIAL MIC

C/ Artesiano s/n.

Polígono Industrial Trabajo del Camino,

24010 León

Teléf.: 902 271 902 / Fax: 902 371 902

Email: direccion@editorialmic.com

marketing@editorialmic.com

Fotografías:

MDEF,

DECET, ISAF,

Colmeiro y Alberti

REVISTA EJÉRCITO

C/. Alcalá 18, 4.º 28014 MADRID

Teléf.: 91-522 52 54. Telefax: 91-522 75 53

ARTÍCULOS

Nuevas tendencias en materia de gestión internacional de crisis

LOURDES CASTELLANOS GRANDE.
Cabo 1º. Almacenes y Parques.

8



El camaleón indomable: Estabilidad doctrinal en un mundo cambiante

JOSÉ LUIS GÓMEZ BLANES.
Comandante. Infantería.

16



Tal Afar, Ramadi y el despertar de Al Anbar: Ejemplos de COIN urbano

GABRIEL VILLALONGA SANCHEZ.
Comandante. Infantería. DEM.

24



La unidad de operaciones psicológicas en Badghis

EMILIO GONZALO URÍA LÓPEZ.
Brigada. Artillería.

74



Los secretos de la motivación en el siglo XXI

EMILIO DIZ MONJE.
Teniente Coronel. Infantería. DEM.

84



Más allá de 2050

JOSÉ LUIS CALVO ALBERO.
Coronel. Infantería. DEM.
JOSÉ MANUEL FERNÁNDEZ LÓPEZ
Teniente Coronel. Transmisiones.

92



Navarra, 1512

ENRIQUE MARTÍNEZ RUIZ.
Catedrático de Historia Moderna.
Universidad Complutense de Madrid.

101



SECCIONES

Observatorio Internacional de Conflictos

Inestabilidad en Egipto a los dos años de las revueltas

CARLOS ECHEVERRÍA JESÚS.
Profesor de Relaciones Internacionales de la UNED

Turquía apuesta por solucionar la cuestión kurda

ALBERTO PÉREZ MORENO.

Coronel. Infantería. DEM.

108

Rincón de Historia Militar

Martínez Campos crea la Academia General Militar

Enrique Domínguez Martínez Campos.

Coronel. Infantería. DEM.

114

Grandes Autores del Arte Militar

Luis de Armiñán Odriozola

Teniente Jurídico (Honorario)

PEDRO RAMÍREZ VERDÚN.

Coronel. Infantería. DEM.

117

Hemos Leído

Casco de futbolista

Paseos felices

Ratones buscaminas

Robocóptero

R.I.R

118

Publicaciones Militares del ET

122

Cine Bélico

Capitanes de las nubes

La sombra de un gigante

FLÓPEZ

124

Información Bibliográfica

América Española. Historia e identidad en un mundo nuevo

El inicio de la tormenta

126

Sumario Internacional

127

Fe de erratas:

En el artículo Ingreso en la Escala de Oficiales de la Revista Ejército Num. 862 se han detectado las siguientes erratas:

- El Cuadro 5 corresponde al Cuadro 6 y viceversa.

- Las tablas de "Comunidades" y de "Ingresos" al final del artículo, deberían aparecer inmediatamente después del segundo y tercer párrafo, respectivamente, de la página 64.

PUBLICIDAD: Ibersystems, 116.

La Revista Ejército es la publicación profesional militar del Ejército de Tierra. Tiene como finalidad facilitar el intercambio de ideas sobre temas militares y contribuir a la actualización de conocimientos y a la cultura. Está abierta a cuantos compañeros sientan inquietud por los temas profesionales. Los trabajos publicados representan, únicamente, la opinión personal de los autores.

Redacción, Administración y Suscripciones: Sección de Publicaciones de la JCISAT. C/. Alcalá 18, 4.º 28014 MADRID. Teléf.: 91-522 52 54. Telefax: 91-522 75 53. Pág. WEB: www.ejercito.mde.es, E-mail: ejercitorevista@et.mde.es; revistaejercito@telefonica.net. Suscripción anual: España 12,02 euros; Europa: 18,03 euros; resto del mundo: 24,04 euros. Precio unidad: 2,4 euros.

(IVA y gastos de envío incluidos)

LA VIGENCIA DE LOS PRECIOS

REFERIDOS SERÁ DURANTE EL AÑO 2013

Editorial



En este número de la Revista Ejército, se incluyen artículos escritos por civiles –un catedrático de universidad–, y militares –oficiales, suboficiales y tropa–; de variados temas –Seguridad y Defensa, Nivel Operacional y Táctico, Personal, Ciencia y Tecnología, Geografía e Historia–; un extenso Documento, sobre un tema muy interesante y poco conocido; y termina con nuestras tradicionales Secciones Fijas.

«Nuevas tendencias en materia de gestión internacional de crisis» abre la revista de marzo. El artículo

revisa la configuración teórica del concepto *Comprehensive Approach* (Enfoque Integral), estudia sus principales características y presenta los factores que pueden comprometer su aplicación práctica.

El segundo artículo, «El camaleón indomable: estabilidad doctrinal en un mundo cambiante», es de alta calidad, tanto en la forma como en el fondo, y obliga a la reflexión y al análisis profundo; trabajo para deleite de los iniciados en los conceptos doctrinales de táctica y estrategia.

«Tal Afar, Ramadi y el despertar de Al Anbar: Ejemplos de COIN Urbano», es un artículo interesante, oportuno, ameno e instructivo. En un lenguaje nada técnico, el autor nos aproxima a hechos puntuales, pero característicos de las acciones en un ambiente de contrainsurgencia en zona urbana. Lenguaje claro y didáctico, de agradable lectura.

Las operaciones psicológicas (PSYOPS) constituyen quizás una de las áreas más desconocidas. El artículo «La Unidad de Operaciones Psicológicas en Badghis» y su importancia en contrainsurgencia, contribuye a difundir las tareas que esta unidad lleva a cabo en el conflicto de Afganistán.

Tras la buena acogida del artículo sobre el liderazgo, publicado en la revista de diciembre, retomamos el asunto con un análisis sobre «Los secretos de la motivación en el siglo XXI». Trata sobre los diferentes niveles de la motivación, su decisiva aportación al liderazgo y la necesidad de su práctica diaria.

«**M**ás allá de 2050», «engancha» al lector desde el primer momento con informaciones que rozan la ciencia-ficción, pero que, según nos cuentan los autores, ya están encaminadas científicamente, lo que ocasiona, al presentarlas como alcanzables, un elevado interés. El artículo en algunas partes de su contenido es espectacular por la información que transmite, motiva al lector y potencia de ese modo su imaginación, en parte, por las implicaciones militares de todos esos avances tecnológicos y, sobre todo, por su influencia en nuestra sociedad en general.

En el artículo de Historia, conmemoración del centenario de la anexión de Navarra al Reino de Castilla, el autor relata los contactos diplomáticos y, sobre todo, las operaciones militares en la Baja y Alta Navarra, pormenorizando los movimientos y actuaciones de los diferentes contingentes en acción.

El Documento va dedicado a La Preparación Psicológica en las FAS. Como comenta el Director General de Enseñanza en su Introducción, en los últimos años, se están publicando numerosos documentos, a veces demasiado simplistas, a veces de dudoso rigor, acerca de la resiliencia psicológica en el personal militar. El trabajo, pretende aclarar ciertas ideas sobre este concepto de la psicología positiva. A grandes rasgos, trata de responder a dos cuestiones fundamentales. La primera sería ¿Qué es lo que hace que unas personas desarrollen problemas de tipo psicosocial ante situaciones adversas, mientras otras, en las mismas situaciones, se mantienen estables? Y la segunda es ¿Qué podemos hacer para fortalecer al personal militar y, de este modo, tengan más estrategias para afrontar la adversidad?

La Revista cierra con sus habituales Secciones Fijas, que, como siempre, y debido a la gran valía de nuestros colaboradores, resultarán amenas y enriquecedoras para el lector.

INFORMACIÓN PARA LOS LECTORES

Desde el primer número de 2013 la Revista **Ejército** se está editando en papel reciclado, lo cual no solo está motivado por la necesaria racionalización del gasto en la producción de publicaciones, sino también y especialmente buscando contribuir a la mejora del medio ambiente minimizando en lo posible la explotación de materias primas.

Las nuevas tecnologías permiten el acceso a la revista vía «online» aumentando exponencialmente el número de personas que pueden consultarla, lo que a su vez contribuye al consiguiente ahorro de papel. Además, a través de las direcciones que a continuación se señalan, con diferentes formatos, se pueden consultar todos los números anteriores de **Ejército**:

INTERNET EJÉRCITO DE TIERRA

- Último número Revista formato FLASH (1)
- Revistas en formato FLASH (año en curso y año anterior) (2)
- Revistas en formato PDF (2º y 3º años anteriores) (3)

<http://www.ejército.mde.es>

- ⌘ Publicaciones
 - ⌘ Revista Ejército
 - ⌘ Ejército de Tierra Español
 - ⌘ (1) Último número Revista
 - ⌘ (2) Revistas año en curso y anterior
 - ⌘ (3) Revistas 2º y 3º años anteriores

INTERNET MINISDEF

- Revistas en formato PDF (todos los números desde su creación en 1940) (1)

<http://www.defensa.gob.es>

- ⌘ Documentación y publicaciones
 - ⌘ Centro de Publicaciones
 - ⌘ Catálogo de Revistas
 - ⌘ Ejército de Tierra Español
 - ⌘ (1) Histórico por año

<http://www.portalcultura.mde.es>

- ⌘ Área Publicaciones
 - ⌘ Catálogo Revistas
 - ⌘ Ejército de Tierra Español
 - ⌘ (1) Histórico por año

INTRANET MINISDEF/EJÉRCITO DE TIERRA

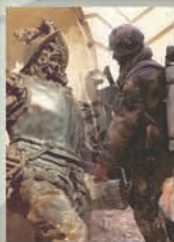
- Revistas en formato PDF (todos los números desde su creación en 1940) (1)
- Revista interactiva (último número) (2)

<http://intra.mdef.es>

- ⌘ Tierra
 - ⌘ El Ejército informa
 - ⌘ Revista Ejército
 - ⌘ (1) Ver los números disponibles
 - ⌘ Histórico por año
 - ⌘ (2) Ver revista interactiva en pruebas

Ejército

de tierra español



**SUSCRIBETE
¡AHORA!**

**TODOS LOS TEMAS
QUE TE INTERESAN**

SEGURIDAD Y DEFENSA
NIVEL OPERACIONAL Y TÁCTICO
INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO
ORGÁNICA Y LEGISLACIÓN
PERSONAL
LOGÍSTICA
CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ARMAMENTO, MATERIAL E INFRAESTRUCTURA
EJÉRCITO Y SOCIEDAD
GEOGRAFÍA E HISTORIA
CULTURA

**PARA SUSCRIPCIÓN, RELLENAR EL
BOLETÍN INFERIOR Y ENVIAR A:**
Sección de Publicaciones de la JCISAT
Calle Alcalá nº 18 4ª Planta 28014 Madrid
email: revistaejercito@telefonica.net
ejercitorevista@et.mde.es



En cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Sección de Publicaciones de la Subdirección de Asistencia Técnica (SUBAT) procesa los datos personales de los suscriptores, incluyéndolos en el fichero correspondiente de la Revista Ejército. Todo suscriptor puede ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiéndose por escrito a la Secretaría Técnica de la JCISAT, C/ Prim, 6 Madrid (28004). El suscriptor será responsable de la inexactitud o falta de actualización de los datos personales aportados

BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN A LA REVISTA **Ejército**

D. Empleo
Escala DNI Teléfono
Dirección N.º Piso Puerta
Población C.P. Provincia

Deseo suscribirme a los 10 números ordinarios y 2 extraordinarios de la revista Ejército del año 2013, por un importe total de

- ☐ España 12,02 euros anuales (I.V.A. y gastos de envío incluidos)
☐ Unión Europea 18,03 euros anuales (I.V.A. y gastos de envío incluidos)
☐ Resto del mundo 24,04 euros anuales (gastos de envío incluidos)

que abonaré de la forma siguiente:

- ☐ Giro postal a la Sección de Publicaciones de la JCISAT. C/ Alcalá, 18 - 28014 MADRID.
☐ Cheque nominativo a favor del "Centro de Publicaciones del MINISDEF".
☐ Domiciliación Bancaria (no válida para suscripciones del extranjero).
☐ Transferencia bancaria a favor de: "Centro de Publicaciones del MINISDEF", con código de cuenta: 0182 2370 47 0201503658 del BBVA, en Madrid (España)

Rellenar solamente en caso de domiciliación bancaria D.
autorizo al Centro de Publicaciones del Ministerio de Defensa, para que con cargo a mi cc. núm,

ENTIDAD SUCURSAL DC CC

del Banco o Caja
con domiciliación en la Calle
Población C.P. Provincia
sean abonados los recibos correspondientes a la suscripción de la Revista Ejército.

....., a de de 2013

Firmado:



NUEVAS TENDENCIAS EN MATERIA DE GESTIÓN INTERNACIONAL DE CRISIS

Lourdes Castellanos Grande. Cabo 1°. Almacenes y Parques.

Presentación del Enfoque Integral —concertación de estrategias y acciones de todos los actores participantes en la gestión de crisis, en todos sus niveles y fases—, de sus principales características y factores que pueden comprometer su aplicación.

Tal y como se ha expuesto en varias ocasiones en esta Revista, el Enfoque Integral —o *Comprehensive Approach* en su denominación original— se presenta como el nuevo paradigma en materia de prevención de conflictos y gestión de crisis. Concebido para resolver los problemas observados durante la conducción de operaciones de gestión de crisis, mantenimiento de la paz, estabilización posconflicto o construcción nacional, el Enfoque Integral pretende poner en común las visiones, concertar las estrategias y armonizar las actividades de los distintos actores para prevenir eficazmente el conflicto, responder coherentemente a la crisis o construir una paz duradera.

Se podría afirmar que el Enfoque Integral se planteó para solventar dos grandes problemas: la intrínseca complejidad de los conflictos posmodernos y las dificultades halladas por la comunidad internacional en la gestión de crisis. Por un lado, el grueso de los conflictos que han estallado desde la caída del Telón de Acero hasta la actualidad —con ejemplos recientes como Libia, Siria o Mali— lo han hecho en estados débiles, en descomposición o fallidos; en ellos han participado fuerzas regulares e irregulares, contratistas militares privados u organizaciones criminales y terroristas; han provocado emergencias humanitarias y su cobertura mediática ha condicionado tanto la agenda política como la participación de la comunidad internacional. Y cuando esta finalmente intervino, inmediatamente se puso de manifiesto que los ejércitos de la Guerra Fría carecían de las capacidades necesarias para conducir operaciones de baja o media intensidad, realizar labores de estabilización o apoyar militarmente las tareas de reconstrucción. Ello comportó —tal y como hemos observado en los distintos procesos de transformación militar— el desarrollo de nuevas capacidades y la reorientación de las existentes para realizar satisfactoriamente este conjunto de operaciones

muy alejadas de las tradicionales misiones de los ejércitos.

Por otro lado, estas operaciones de gestión de crisis se han realizado en un marco multinacional, han contado con la participación de múltiples actores y han requerido el empleo de numerosas herramientas de tipo diplomático, informativo, militar, civil o económico. Sin embargo, la presencia de unos actores tan heterogéneos (militares, funcionarios nacionales e internacionales, cooperantes o personal de empresas privadas) de distintos países y con objetivos, recursos y agendas tan dispares ha motivado grandes controversias. Desde el primer momento no solo se presentaron problemas de comunicación, cooperación o confianza entre ellos, sino que los protocolos de colaboración y/o cooperación no existían o eran claramente insuficientes. Esto motivó que en muchas ocasiones los planteamientos

El *Comprehensive Approach* debería abarcar desde el nivel político-estratégico al táctico y realizarse a lo largo de toda la operación, desde su concepción inicial y posterior planteamiento operativo hasta su ejecución sobre el terreno y evaluación final

de los distintos actores fueran incompatibles, las actividades se solaparan o se contradijeran entre sí y las colaboraciones se acabaran estableciendo de manera informal sobre el terreno. En consecuencia, era necesario coordinar los esfuerzos civiles y militares, públicos y privados, nacionales y multinacionales en un proceso de análisis, planeamiento, ejecución y evaluación lo más integrado y homogéneo posible.

La solución a ambos problemas —la complejidad de los conflictos actuales y las dificultades observadas en la gestión de crisis— fue hallada por el Centro de Doctrina Conjunta y Conceptos británico en el año 2005: el *Comprehensive Approach*. Esta idea pretendía establecer un modelo para la concertación de las estrategias, capacidades y actividades de todos los participantes en la resolución del conflicto. Esta integración debería abarcar desde el nivel político-estratégico al táctico y realizarse a lo largo de toda la operación, desde su concepción inicial y posterior planeamiento operativo hasta su ejecución sobre el terreno y evaluación final.

Al integrar vertical y horizontalmente las actividades de todos los participantes, el Enfoque Integral proporciona un modelo de concertación multinacional e interagencias abierto (puesto que dota a los actores de un conocimiento compartido de la situación y de su posible evolución); inclusivo (porque promueve la participación y facilita las contribuciones de los distintos participantes); transparente (porque se pretende que los actores conozcan

La implementación de este procedimiento de concertación multinacional e interagencias requiere realizar enormes cambios en la cultura organizativa y en el funcionamiento interno de las administraciones

de antemano el funcionamiento del proceso de toma de decisiones, planeamiento y evaluación); ágil (para que no exista posibilidad de bloqueo y las discrepancias internas puedan ser resueltas por la misma organización) y realista (para que la situación final deseada y los objetivos de la operación dependan de las prioridades y de los medios compartidos durante la fase de concertación).

Además, atendiendo a los descubrimientos del *Experimento Multinacional 5* (que analizó la aplicación del Enfoque Integral en crisis humanitarias) y el *Experimento Multinacional 6* (que estudió su implementación en escenarios de violencia insurgente) y las lecciones aprendidas de las crisis recientes, se considera que cualquier operación integrada debe fundamentarse en los principios generales de actuación:

- Unidad de Acción entre los participantes, desde el primer momento y al más alto nivel, para garantizar la coherencia de las acciones y la eficacia de la operación.
- Dominio (*ownership*) del propio país o región anfitriona con el fin de limitar, en la medida de lo posible, el rechazo y/o la violencia que puede provocar la actuación de la Comunidad Internacional.

- El desarrollo y fortalecimiento de las capacidades locales es vital para garantizar el éxito de cualquier intervención.
- Cualquier operación integrada debe incidir sobre el nexo política-seguridad-desarrollo, puesto que cualquier fracaso en una de estas esferas compromete los éxitos logrados en las otras dos.
- Resultados visibles realizando inicialmente actividades de impacto (militares y humanitarias) y posteriormente proyectos de desarrollo más ambiciosos.
- El planeamiento debe ser continuo, concurrente, ágil, flexible y proactivo para garantizar la eficaz adaptación de los participantes y las actividades a los cambios de situación propios de las operaciones de gestión de crisis.
- Los objetivos de la intervención han de ajustarse a los recursos disponibles, lo que comporta la definición de una situación final deseada realista y unos objetivos estratégicos alcanzables en tiempo y espacio.
- En la medida de lo posible, debe abordarse la raíz de la crisis para garantizar una resolución satisfactoria y duradera de la misma.
- El Enfoque Integral se desarrolla bajo liderazgo civil para alcanzar la coherencia en la resolución de crisis complejas.
- Se ha de establecer un diálogo activo y permanente entre todos los participantes, sea cual sea su procedencia.
- La intervención tiene que reflejar una dimensión regional para no obviar los intereses estratégicos de los países vecinos.

Como ya se observa tanto a nivel internacional como nacional —con las propuestas en curso para unificar nuestra acción exterior en el sentido propuesto por la *Estrategia Española de Seguridad* (2011) y la *Directiva de Defensa Nacional* (2012)— la implementación de este procedimiento de concertación multinacional e interagencias requiere realizar enormes cambios en la cultura organizativa y en el funcionamiento interno de las administraciones, aunque no garantiza el éxito en ninguna operación de gestión de crisis. No obstante, es probable que una vez el Enfoque Integral se generalice entre la comunidad internacional, esto dificulte la reproducción de los errores cometidos por



Imagen del CMX(Crisis Management Exercise) realizado dentro del NATO Regional Cooperation Course (NRCC) 2010 en el NATO Defence College (www.ndc.nato.int)

nuestros países en los Balcanes, Afganistán, Irak o Libia, como la definición de objetivos políticos demasiado ambiciosos, ambiguos o irreales; la improvisación en los planteamientos estratégicos; la rivalidad institucional entre los participantes; el desconocimiento de los códigos culturales de los escenarios de actuación; la falta de comunicación entre los actores militares y los civiles, nacionales e internacionales o públicos y privados en el terreno; la creación de estructuras para la gestión de crisis redundantes o ineficientes; la dispersión de los recursos humanos y materiales; la exclusión de ciertos actores clave en la toma de decisiones, o la tendencia de los actores militares a interferir en el espacio humanitario.

Aunque pueda parecer paradójico, este último punto es clave para el éxito del Enfoque Integral. Con una fuerte presencia de ONG, el espacio humanitario —un entorno en el que las actividades humanitarias y de desarrollo se realizan libremente, con imparcialidad y

neutralidad— se ha visto amenazado en distintas ocasiones debido a la inseguridad en la zona o la injerencia militar en labores humanitarias². En este sentido, no parece extraño que desde el ámbito humanitario se tema que el Enfoque Integral pueda utilizarse para condicionar, politizar o militarizar la asistencia humanitaria, amenazando así la independencia, neutralidad e imparcialidad de la ayuda prestada. No obstante, si se emplea con racionalidad y coherencia, el Enfoque Integral proporcionará a todos los participantes una parcela de responsabilidad y una esfera de actuación específicas, lo que se traduce en un espacio humanitario independiente y seguro para estos actores.

No obstante, a pesar de las múltiples bondades teóricas y enorme potencial práctico de esta iniciativa, en el momento de redactar este artículo todavía no se ha consensuado ninguna definición de Enfoque Integral que pueda ser aceptada por la comunidad internacional, no existe ningún acuerdo sobre su organización a

nivel multinacional y tampoco se ha propuesto un modelo único de concertación interagencias a nivel nacional.

Por lo tanto, los distintos modelos de Enfoque Integral que se están barajando incluyen formalmente estos principios aunque su principal objetivo no parece ser la integración de las

concepto para mejorar su acción exterior o respuesta nacional en materia de prevención y resolución de crisis. En primer lugar, de forma más o menos institucionalizada varios gobiernos están acercándose a lo que inicialmente se denominó Enfoque 3D (diplomacia, defensa y desarrollo) para definir la coordinación interministerial en la



Reunión del Consejo de la Organización del Atlántico Norte

capacidades de todos los participantes en la gestión de una crisis internacional, sino resolver los problemas internos de la propia organización y facilitar, en la medida de lo posible, la coordinación con otros actores externos a la misma.

Esta realidad se hace patente al observar los distintos modelos de coordinación que existen a nivel nacional e internacional. Por un lado, muchas naciones de nuestro entorno —incluido nuestro país, que en la *Estrategia Española de Seguridad* menta el Enfoque Integral sin apenas explicar cuál serían sus atribuciones reales, o en la nueva *Directiva de Defensa Nacional* que insiste en la concertación de todos los instrumentos del potencial nacional en la acción exterior española— están articulando su propio

acción exterior del Estado. Otros países buscan una mayor coordinación institucional bajo los preceptos del Enfoque 3D+C (diplomacia, defensa, desarrollo y comercio) o Enfoque Gubernamental, o más precisamente expresado Enfoque del Conjunto del Gobierno (*Whole-of-Government Approach*). En este sentido, mientras el primero incluye al Ministerio de Economía en el análisis, planificación y evaluación de cualquier operación integrada, el segundo propone que sean todos los ministerios y agencias gubernamentales (desde Sanidad, Educación o Cooperación al desarrollo hasta Interior, Policía o sistema judicial) los que se coordinen para lograr una acción nacional única, coherente, estable y satisfactoria a cualquier crisis.

Y a pesar de que formalmente son muchos los países de nuestro entorno que están

implementando este Enfoque Gubernamental y desarrollando las herramientas necesarias para su empleo en labores de respuesta de crisis, sus actividades todavía distan mucho de estar armonizadas tal y como sería deseable. Finalmente, el último y más sofisticado modelo de coordinación nacional sería el Enfoque Integral como tal, que comprendería la concertación de todos los ministerios y agencias del país e integraría —en la medida de lo posible— en la evaluación, planeamiento y análisis, a actores externos a la Administración del Estado, caso de la sociedad civil, ONG o empresas privadas.

Como puede observar el lector, los modelos nacionales aquí presentados permiten concluir que cada país dispone de su propia fórmula específica para coordinar sus departamentos y agencias, así como sus propios procedimientos de actuación para incrementar su coherencia interna: desde la más simple y orientada a la cooperación práctica entre los departamentos de Defensa, Exteriores y Desarrollo, hasta la plena integración de todas las administraciones del Estado y la participación de actores privados y la sociedad civil.

Este hecho también puede aplicarse en el entorno internacional, puesto que organizaciones como la Unión Europea, la Alianza Atlántica o las Naciones Unidas están desarrollando una aproximación más restringida y orientada principalmente a la mejora del funcionamiento de sus propios instrumentos internos de gestión de crisis y el refuerzo de la colaboración entre estas organizaciones en el planeamiento, conducción y evaluación de las operaciones.

En este sentido, la Unión Europea concibe su *Comprehensive Approach* para complementar y ampliar la existente Coordinación Civil-Militar (*Civil-Military Coordination*) interna de la Unión en materia de gestión de crisis, y mejorar la dimensión exterior mediante la institucionalización de nuevas medidas de

planeamiento, conducción y evaluación de las operaciones integradas en un contexto de cambios institucionales provocados por la entrada en vigor del Tratado de Lisboa.

Las Naciones Unidas han desarrollado el Planeamiento Integrado de las Misiones (*Integrated Mission Planning Process*) para facilitar el planeamiento y ejecución de las Misiones Integradas. Su ámbito de aplicación se circunscribe al análisis previo y al planeamiento de las operaciones que puede llevar a cabo esta organización y su objetivo no es otro que incrementar la coordinación interna de las agencias pertenecientes a las Naciones Unidas mediante

el establecimiento de un proceso de planeamiento integrado y secuencial, que comienza con el análisis de la situación y termina con la elaboración de los planes necesarios para implementar el mandato aprobado por su Consejo de Seguridad.

Finalmente, el modelo aliado pretende reforzar sus atribuciones en operaciones de gestión de crisis —que, según el Concepto Estratégico de

El Enfoque Integral se presenta como un avanzado modelo en materia de prevención de conflictos y gestión de crisis porque busca facilitar la colaboración e incrementar la coordinación de todos los participantes —militares y civiles, públicos o privados, nacionales e internacionales— en una operación de respuesta de crisis, estabilización posconflicto o construcción nacional

2010, constituyen una de las tres funciones básicas de la Alianza junto con la defensa colectiva y la seguridad cooperativa— mediante la formalización de relaciones entre ella y otros actores relevantes junto con la mejora de sus propias herramientas internas. Esto comporta el desarrollo de una limitada capacidad específica para fines civiles a tenor de lo aprobado por los jefes de Estado y de Gobierno aliados en la Cumbre de Lisboa (2010).

En conclusión, el Enfoque Integral se presenta como un avanzado modelo en materia de prevención de conflictos y gestión de crisis porque busca facilitar la colaboración e incrementar la coordinación de todos los participantes —militares y civiles, públicos o privados, nacionales e internacionales— en una operación de

respuesta de crisis, estabilización posconflicto o construcción nacional. Aunque cada contingencia debe ser analizada «caso por caso», este modelo de concertación multinacional e interagencias establece unas pautas lo suficientemente claras para que los participantes analicen conjuntamente la situación de partida, establezcan los objetivos, definan las estrategias, prioricen las actividades, pacten sus contribuciones y coordinen sus actividades sobre el terreno. Este procedimiento está abierto a todos los actores interesados en la resolución del conflicto, pero no obliga a ninguno de ellos —especialmente aquellas ONG que pretenden mantener su plena independencia— a concertar sus actividades o poner en común sus recursos. En otras palabras, el Enfoque Integral no pretende imponer ninguna línea de acción ni tampoco busca tutelar las actividades de los participantes, sino que intenta promover la colaboración y la cooperación entre los actores y armonizar las labores de respuesta de crisis, estabilización o reconstrucción posconflicto.

A pesar de estas cualidades, los ejemplos expuestos en el artículo no solo ponen de manifiesto que todavía no existe ninguna definición única y universalmente aplicable de Enfoque Integral; sino que la variedad de concepciones existentes indican que bajo este principio general de actuación —basado en la concertación de las estrategias y acciones de los actores participantes en la gestión de una crisis con el fin de lograr la unidad de acción y la coherencia en los planteamientos— se incluyen todas aquellas iniciativas nacionales e internacionales orientadas a resolver los problemas de coordinación internos y/o de cooperación externa identificados por cada nación u organización.

A pesar de que la indefinición normativa y limitada aplicación práctica —en Afganistán el Enfoque Integral ha fracasado y en Libia simplemente no existió— comprometen la configuración teórica e implementación real de esta iniciativa, no cabe duda de que el Enfoque Integral constituye la tendencia más moderna en materia de gestión internacional de crisis.

NOTAS

¹ Mi agradecimiento a D Guillem Colom por los comentarios realizados y la ayuda prestada en la elaboración de este trabajo.

² Las pautas existentes —las directrices de Oslo y MCDA para guiar el empleo de medios militares y de defensa civil en toda la gama de emergencias y crisis complejas— establecen que las Fuerzas Armadas se emplearán para apoyar a los actores humanitarios solamente en caso de extrema necesidad y como último recurso; su función quedará restringida a la provisión de un entorno seguro para que las agencias civiles puedan realizar sus labores, y no prestarán ayuda humanitaria directamente. Sin embargo, no es extraño observar el empleo de medios militares en labores de asistencia humanitaria —debido a razones estratégicas, intereses políticos, demandas sociales o motivaciones militares— lo que diluye el papel de los actores humanitarios, militariza la asistencia, compromete la independencia e imparcialidad de las organizaciones encargadas de ello y amenaza el espacio humanitario.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- CALDUCH, Rafael (ed). *El Enfoque Multidisciplinar en los conflictos híbridos*. CESEDEN. Madrid, 2012.
- COLOM, Guillem. «La evolución del Enfoque Integral de la OTAN en la gestión de crisis», *Revista CIDOB d'afers internacionals* N° 97-98 (abril 2012), pp. 287-304.
- COLOM, Guillem. «¿Un Enfoque Integral para Europa?», *Revista Ejército* N° 848 (noviembre 2011), pp. 74-79.
- CORMISH, Stephen y GLAD, Marit. *Civil-Military Relations: No room for humanitarianism in Comprehensive Approaches*. Norwegian Atlantic Committee. Oslo, 2008.
- FRIIS, Karsten y JARMYR, Pia (eds). *Comprehensive Approach: Challenges and Opportunities in Complex Crisis Management*. NUPI. Oslo, 2008.
- KALDOR, Mary. *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era*. Policy Press. Cambridge, 1999.
- PATRICK, Stewart y BROWN, Kaysie. *Greater than the Sum of its Parts? Assessing «Whole-of-Government Approaches» to Fragile States*. International Peace Academy. New York, 2007.
- RUBIO, David. «Las operaciones de estabilización: nuestra realidad estratégico-militar por desarrollar», *Revista Ejército* N° 827 (marzo 2010), pp. 62-69. ■

Normas de Colaboración

1. AUTORES:

Puede colaborar en la Revista **Ejército** cualquier persona que presente trabajos originales, inéditos y con una redacción adecuada que, por su tema, desarrollo y calidad se consideren de interés militar.

2. DERECHOS:

Los autores de los artículos se comprometen a respetar los derechos de propiedad intelectual que pudieran existir sobre los textos, fotografías, gráficos e ilustraciones que presenten para su publicación, en los términos establecidos por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril.

3. PRESENTACIÓN DE LOS ARTÍCULOS:

- 3.1. Es imprescindible su presentación en fichero informático, formato DIN A4, letra ARIAL tamaño 12 puntos, a doble espacio.
- 3.2. El texto se remitirá sin maquetar, incluyendo título que no superará las 10 palabras. Los epígrafes o subtítulos no se numeran.
- 3.3. Su extensión no superará las 3.000 palabras, incluyendo notas y bibliografía si las hubiere.
- 3.4. Las notas, si las hubiere, han de ser breves, numeradas y se relacionarán al final del texto y no a pie de página.
- 3.5. La bibliografía y fuentes, si las hubiere, estarán debidamente documentadas y aparecerán al final del artículo. Se relacionarán un máximo de diez, entre notas y bibliografía.
- 3.6. El artículo ha de ir acompañado por un resumen del mismo cuya extensión no superará las 120 palabras.
- 3.7. En caso de agregar correcciones en un texto ya remitido, estas tienen que escribirse en color rojo, apareciendo tachado el texto al que modifican.

4. ILUSTRACIONES:

Las fotografías, mapas, gráficos, croquis, cuadros, etc se entregarán en formato digital (TIFF o JPEG) con un tamaño no inferior a 10 x 15 cm (nunca insertadas en Word) y una resolución nativa mínima de 300 ppp. Las ilustraciones se remitirán al margen del trabajo, con indicación clara y expresa de su situación en el texto, así como con su correspondiente pie. Igualmente se deberá indicar nombre del autor, lugar y fecha de su realización; en caso de haber sido obtenidas de Internet, se deberá indicar la dirección web de donde proceden.

5. DOCUMENTACIÓN:

Se remitirán los siguientes datos del autor/es: Nombre y apellidos; si es militar: empleo, arma o cuerpo, ejército, y si es DEM o no; y si es civil, breve currículo, licenciatura o título de mayor categoría. Dirección postal de su domicilio, correo electrónico, fax, y /o teléfono de contacto.
Fotocopia de la cara anterior del DNI o del NIF.

En caso de no tener la nacionalidad española, ha de indicarse cuál es y remitir fotocopia con los datos del pasaporte.

Entidad bancaria: Banco o Caja, sucursal, dirección postal, código cuenta cliente (20 dígitos) o código IBAN si no es de nacionalidad española.

Estos datos son exigidos por la Subdirección General de Publicaciones del Ministerio de Defensa, aunque su aportación no conlleva obligatoriamente la publicación del artículo. En caso de haber remitido todos estos datos con anterioridad y no haber sufrido modificación alguna, no debe enviarlos.

6. DOCUMENTOS MONOGRÁFICOS:

Habrà un representante designado por los interesados, que se encargará de la coordinación del trabajo con la Redacción de la Revista. Generalmente los Documentos constan de presentación y una serie de 4, 5 o 6 artículos. La extensión total del Documento no será superior a las 15.000 palabras. Su tratamiento es el mismo que el citado en los epígrafes 3 y 4.

7. NÚMEROS EXTRAORDINARIOS:

Dependiendo del tema pueden tener distinto tratamiento. Es fundamental, al igual que cuando se trata de un Documento, designar desde el primer momento un representante para coordinar el trabajo con la Redacción de la Revista.

8. PUBLICACIÓN DE TRABAJOS:

La Redacción de la Revista acusará recibo de los trabajos, pero ello no compromete su publicación. La recepción de un trabajo con todos los apartados debidamente cumplimentados no implica su publicación.

La no cumplimentación de algún apartado exigido retrasará la posible publicación del trabajo.

9. CORRECCIONES:

El Consejo de Redacción se reserva el derecho de corregir, extraer o suprimir alguna de las partes del trabajo siempre que lo considere necesario y sin desvirtuar la tesis del autor/es.

10. DIRECCIÓN:

Los trabajos pueden enviarse por correo electrónico a las direcciones:

- ejercitorevista@et.mde.es
- revistaejercito@telefonica.net

O por correo a:

SECCIÓN DE PUBLICACIONES DE LA JCISAT
C/ Alcalá, 18-4ª planta, 28014- MADRID

Teléfono: 915225254-8815654
FAX: 915227553-8815653



Napoleón en la Batalla de Wagram

José Luis Gómez Blanes. Comandante. Infantería.

«La guerra no es más que un camaleón que adapta sutilmente sus características al caso concreto».

«La guerra posee su propia gramática, pero no su propia lógica».

De la Guerra, Clausewitz

INTRODUCCIÓN

La actividad de unas fuerzas armadas está dirigida por tres conjuntos de factores de diferente naturaleza. Un primer conjunto lo forma la cadena de mando con sus decisiones discrecionales, estructuradas fundamentalmente, aunque no exclusivamente, de forma jerárquica.

Para que estas decisiones sean eficaces deben apoyarse en un segundo grupo de factores: el cono-

cimiento de las circunstancias que van a interactuar con esas decisiones. Este contexto abarca un espectro de variables tan amplio como la realidad: lo físico y lo moral, el corto y el largo plazo, lo evidente y lo sutil, lo necesario y lo contingente, y un largo etcétera conocido como «factores de la decisión».

Por último, para que todas esas decisiones concurren en un mismo fin, debe existir un «mecanismo socializador» que obtenga la concordancia de las decisiones entre sí y con las circunstancias con las que van a interactuar, denominado doctrina.

Una doctrina es el eje alrededor del cual gira la interpretación de la información y la intencionalidad de las decisiones, cuestiones dotadas de un elevado contenido subjetivo. Una doctrina

Se pueden obtener ventajas, haciendo irrelevante la fuerza enemiga, mediante una «dislocación funcional», obligándole a enfrentarse con un sistema de armas inferior a uno propio; mediante una «dislocación posicional», obligándole a situarse en el lugar o con el despliegue equivocado; mediante una «dislocación temporal», manipulando el tiempo a nuestro favor; y mediante una «dislocación moral», quebrantando su voluntad de resistir

no es una interpretación específica de hechos, ni una exposición de medios para alcanzar determinados fines. Es algo anterior, contiene los fundamentos para hacerlo. Por tanto, si una doctrina cambia con frecuencia es porque no aborda sus fundamentos.

En las siguientes páginas desarrollaremos esta idea, exponiendo las características de una doctrina militar y una posible síntesis doctrinal ajustada a esas características, considerando principalmente el nivel táctico y haciendo una breve referencia a los niveles operacional y estratégico.

CARACTERÍSTICAS DE UNA DOCTRINA MILITAR

Cada doctrina proviene de la experiencia previa de las instituciones militares y de los intentos de alargar esa experiencia para construir el futuro. El factor determinante de cualquier doctrina es la consideración que se da a sí misma. La omisión de esta importante cuestión impide captar sus verdaderas implicaciones prácticas. Una doctrina es la lente a través de la cual se va a observar la realidad militar. Sucede así porque una doctrina es, fundamentalmente, una forma de mirar la realidad.

Una doctrina táctica es una manera, entre muchas posibles y válidas, de ver el combate y todo lo que a él se refiere. Pero no toda doctrina es útil: si el adversario dispone de una doctrina superior, cuenta con una importante ventaja que hay que neutralizar; si, por el contrario, disponemos una doctrina superior tenemos el combate medio ganado antes del primer disparo.

La característica más importante de una doctrina es su «plasticidad», esto es, que se adapte a todo tipo de situación: presente, pasada y futura. ¿Pasada? También, porque las claves para resolver el presente y prepararse para el futuro solo se encuentran en el pasado. Si la doctrina nos aísla del pasado, nos encontraremos sin recursos para el presente y sin perspectiva para el futuro.

Una segunda característica esencial, derivada de la anterior, es que sea evolutiva. Pretender una revolución doctrinal implica no comprender su significado. Una visión compartida de la realidad no se cambia por decreto. Esta actitud denota un falso concepto de doctrina, un «manual para la acción»: un conjunto de afirmaciones de las que se pueden deducir las implicaciones necesarias para tomar decisiones. Esto no puede hacerse sin imponer una visión estática y, por tanto, rígida y caduca. De ahí que necesite revoluciones. Implica *una única forma de expresar la táctica*, la oficial del momento; sin embargo, esto permite *muchas visiones sobre la táctica*.

Lo primero es evidente; lo segundo requiere mayor profundización. Cualquier expresión de la táctica es limitada. Pero muchas veces se tendrá que aplicar más allá de sus límites y, al encontrarse sin el recurso de la simple deducción lógica, el usuario tendrá que interpretarla apoyándose en su experiencia personal y sentido común, por no decir en sus intereses particulares. Todos los problemas de coordinación entre unidades, armas, ejércitos y países aliados, y todos los problemas de coherencia entre la política y la estrategia y entre esta y la táctica tienen su origen en esta causa.

Para que una doctrina sea evolutiva —y reduzca estos conflictos— debe centrarse en una visión compartida que permita muchas formas de expresión. Se verá que, en realidad, no es la visión del combate, o este en sí, lo que evoluciona, sino la forma de expresarla. Esta visión es el hilo conductor de su evolución; la forma de expresarla —tanto su «materialización fáctica» como su «explicación teórica»— es su adaptación a la realidad material y cognitiva del momento.

La mayoría de los historiadores y tratadistas militares de la actualidad dejan entrever una visión compartida sobre la guerra, aunque cada uno la expresa de forma muy diferente. Sin embargo, las doctrinas militares occidentales coinciden casi literalmente en su expresión, a la vez que su aplicación práctica demuestra visiones muy dispares. Y es que la doctrina es lo que menos se puede «reglamentar».

Proponemos a continuación una expresión de la táctica que pretende ser lo más «plástica» posible para ampliar al máximo su utilidad: tanto para comprender el pasado como para resolver el presente y prevenir el futuro.

OBTENER VENTAJAS SOBRE EL ENEMIGO

La táctica busca adquirir ventajas sobre el enemigo. Puede conseguirlo mediante la «confrontación» o la «dislocación». Lo primero consiste en enfrentarse al adversario con intención de desgastarlo o degradarlo directamente; lo segundo, en modificar las condiciones del enfrentamiento con objeto de volver irrelevante la fuerza enemiga.

Enfrentarse directamente a la fuerza adversaria puede constituir un medio para dislocar posteriormente al enemigo, incluso aunque temporalmente suponga mayor desgaste propio, por ser rentable a largo plazo. Como fin en sí mismo solo compensa si el balance de desgaste es muy favorable, lo cual es poco frecuente.

Se pueden obtener ventajas, haciendo irrelevante la fuerza enemiga, de varias formas: mediante una «dislocación funcional», obligándole a enfrentarse con un sistema de armas inferior a uno propio; mediante una «dislocación posicional», obligándole a situarse en el lugar o con el despliegue equivocado; mediante una «dislocación temporal», manipulando el tiempo a nuestro

favor; y mediante una «dislocación moral», quebrantando su voluntad de resistir.

La forma más económica de obtener ventajas sobre el enemigo es buscar su dislocación funcional y posicional por medio de su dislocación temporal para conseguir su dislocación moral.

La dislocación funcional se consigue con una adecuada combinación de armas respecto a las del enemigo, mientras que la dislocación posicional se obtiene disponiendo de una movilidad superior. En resumen, los medios principales para obtener ventajas son el combate y la movilidad.

La forma más asequible de utilizar estas dos formas de dislocación es disponer de una articulación de unidades más acertada que



El Orden oblicuo de Epaminondas

el enemigo, es decir, un grado de centralización/descentralización más adecuado a la situación. La dislocación moral del enemigo es el efecto de destruir su cohesión para rebajarlo al menor nivel de articulación: una masa informe.

El combate y la movilidad constituyen la base de la táctica. Veamos el primero. Cuando un arma hace fuego destruye algunos blancos, pero también produce una reacción en blancos cercanos: buscan protegerse. Esto nos lleva a dos definiciones claves: «perfil de ataque» es la forma en la que cada sistema de armas propio produce daño a cada sistema de armas enemigo; «reacción táctica» es la forma en la que cada sistema de armas enemigo se protege de un sistema de armas propio.

El efecto táctico más importante del fuego no es la destrucción que produce sino la reacción que provoca: si el enemigo reacciona con rapidez y eficacia, los efectos del fuego de un sistema de armas irán disminuyendo con el paso del tiempo; si combinamos dos sistemas de armas con distinto perfil de ataque, de forma que la reacción del enemigo adecuada para protegerse de uno sea contradictoria con la adecuada para protegerse del otro, le habremos puesto en un dilema.

Se deduce la eficacia del empleo de varios sistemas de armas con «perfiles de ataque complementarios» que hagan irrelevante la reacción del enemigo, al ponerle en una situación de desventaja funcional. Con un sistema de armas buscamos positivamente que el enemigo reaccione tácticamente para que se haga vulnerable a otro sistema de armas. Y la simple amenaza de un sistema de armas puede producir reacciones tácticas, aunque no haga



fuego ni produzca bajas.

Así es como el movimiento se convierte en un arma: por el hecho de amenazar una vulnerabilidad enemiga a la vez que se protegen las propias. La posibilidad de lograrlo depende: de la diferencia de movilidad entre sistemas de armas; del despliegue, con sus flancos y retaguardia, intervalos poco batidos o diversa profundidad; y de la articulación, especialmente en qué escalón de mando se combinan sistemas de armas diferentes.

La clave es lograr mayor movilidad que el enemigo, lo cual se consigue de tres formas:

empleando sistemas de armas «con atributos de tropas ofensivas», es decir, con mayor movilidad intrínseca o menor dependencia del despliegue; empleando determinados despliegues, como columna para avanzar y línea para combatir o mecanismos de movimiento que compaginen velocidad y seguridad según la situación; y empleando una adecuada articulación, mediante la centralización o la descentralización y formando agrupamientos de armas combinadas ad hoc.

El enemigo no colaborará, por lo general, con nuestros planes. Más bien, procurará también dislocar nuestras fuerzas. Necesitaremos combinar, por tanto, confrontación y dislocación. Un ejemplo clásico: fijamos al enemigo mediante la amenaza de destrucción (confrontación). El adversario puede: quedar inmovilizado y sobrevivir, lo cual permite su dislocación con otra fuerza que ataque de flanco; o retirarse y sufrir un desgaste añadido al descubrirse, lo cual también produce su dislocación. En ambos casos obtenemos una ventaja sobre el enemigo, que es todo lo que puede hacer la táctica: no asegura el éxito, simplemente aumenta la esperanza de lograrlo.

de combate» busca la destrucción rápida y decisiva de los medios de combate del enemigo mediante la táctica; una «estrategia persistente logística» trata de aislar los medios de combate del adversario de sus recursos logísticos; una «estrategia incursora de combate» pretende desgastar los medios de combate del adversario enfrentándose solo cuando cuenta con una superioridad táctica abrumadora y retirándose ante su reacción; una «estrategia incursora logística» hace lo mismo pero enfrentándose a los recursos y comunicaciones del enemigo, asegurando así su superioridad de combate.

La división tradicional entre «guerra convencional» y «guerra irregular» es incompleta, y conceptualmente ambigua. No habría inconveniente en mantener estas expresiones si la táctica y la estrategia se pudieran delimitar de forma nítida. Pero no es así, y es tan grande el salto entre los conceptos que subyacen en estas expresiones que provoca una limitación artificial de las opciones estratégicas.

Esto es contradictorio porque, precisamente, la estrategia busca obtener ventajas sobre el adversario para alcanzar un objetivo político. Es un mal comienzo disponer solo de dos herramientas para resolver los variados objetivos políticos que pueden presentarse, cuando en realidad hay muchas más disponibles, menos estereotipadas, más asequibles, potencialmente desconcertantes, aunque de ninguna forma novedosas: la Historia está llena de ejemplos. Además, estas estrategias no son excluyentes, sino que pueden combinarse entre sí, multiplicando sus posibilidades.

Aunque el nivel operacional de la guerra ha surgido solo a medida que ha aumentado la complejidad de las operaciones, se ha consolidado como un nexo híbrido que permite relacionar dos niveles que buscan lo mismo —obtener ventajas sobre el adversario—, pero fijándose en factores conceptualmente distintos

ENLACE ENTRE LA TÁCTICA Y LA ESTRATEGIA

Aunque el nivel operacional de la guerra ha surgido solo a medida que ha aumentado la complejidad de las operaciones, se ha consolidado como un nexo híbrido que permite relacionar dos niveles que buscan lo mismo —obtener ventajas sobre el adversario—, pero fijándose en factores conceptualmente distintos. De poco serviría que este nivel, a su vez, se ocupara de nuevas cuestiones. Debe considerar los factores estratégicos como fines y los factores tácticos como medios, precisamente para considerar su relación, y en ambos sentidos: ¿cómo puede la táctica servir mejor a la estrategia?; ¿cómo puede la estrategia facilitar la táctica?

El nivel operacional también busca obtener ventajas: una mayor coherencia entre los fines estratégicos y los medios tácticos que el enemigo, desbaratar su coherencia o engañarle para que sea incoherente, aunque tenga apariencia de coherencia. Si la estrategia debe ser sencilla y la táctica muy «técnica», lo operacional debe ser muy sutil para ser eficaz. Se centra en determinados aspectos operativos, aparentemente inofensivos que, bien manejados, pueden ser decisivos. Frecuentemente tienen que ver con la logística, la inteligencia, los mecanismos de movimiento y despliegue o alguna novedad tecnológica.

Por eso se ha acuñado la expresión «arte operacional», aunque también porque la palabra operacional no se puede declinar para expresar algo similar a estrategia o táctica en el sentido de línea de acción. La expresión «estrategia operacional» solo serviría para sembrar más confusión.

Una consideración «operativa» capital, alrededor de la cual gira el nivel «operacional», y con él las estrategias disponibles y las tácticas más adecuadas, es la «proporción de fuerzas respecto al espacio». Una elevada proporción facilita, en principio, la estrategia persistente, mientras una baja proporción permite la estrategia incursora. Pero cuando esta proporción es muy grande la estrategia persistente es muy costosa y no puede obtener resultados decisivos: impide la dislocación y solo queda la confrontación directa. Un ejemplo claro es el estancamiento del Frente Occidental de la Primera Guerra

En el otro extremo del espectro, la guerra de guerrillas se adapta mejor a situaciones de muy baja proporción de fuerzas respecto al espacio. Pero la movilidad modifica esa proporción de fuerzas: la velocidad «reduce el espacio», aumentando la proporción relativa. Los espacios marítimos y aéreos «acortan las distancias», mientras que los espacios terrestres quebrados las alargan, influyendo así en la proporción relativa de fuerzas respecto al espacio.

Lo que subyace en esta expresión sintética de la táctica es una visión específica, entre otras posibles, de la realidad del combate. Una visión que elude la necesidad de proporcionar directrices para tomar decisiones, porque parte de la premisa de que la variedad de situaciones tácticas es ilimitada: lo que vendría bien en una situación sería equivocado en otra, quizá por un factor tan sutil que solo el ejecutante está en condiciones de darse a sí mismo alguna directriz.

que los «valores tácticos» sean relativos y otra muy distinta que no existan unas pautas, contingentes pero reales, en sus relaciones. Precisamente, la «relativa relatividad» de la táctica nos debería llevar a fijarnos en las relaciones.

Estudiemos la historia de la guerra y centrémonos en una expresión más completa y práctica de nuestra doctrina: proporcionará a nuestras capacidades intelectuales unos instrumentos más fiables para comprender el pasado, valorar el presente y proyectar el futuro.

El verdadero problema de una doctrina es que no aborde las cuestiones fundamentales: cómo observar la realidad. Si se limita a describir una realidad militar concreta y, por tanto, caduca, el mensaje que transmite es: «*No pienses; yo te diré lo que tienes que pensar*».■



22 REVISTA EJÉRCITO • N.863 MARZO • 2013

Ejército

de tierra español

REVISTA DE PENSAMIENTO MILITAR

“TODOS LOS TEMAS QUE LE INTERESAN”

SEGURIDAD Y DEFENSA

NIVEL OPERACIONAL Y TÁCTICO

INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO

ORGÁNICA Y LEGISLACIÓN

PERSONAL

LOGÍSTICA

CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ARMAMENTO, MATERIAL E INFRAESTRUCTURA

EJÉRCITO Y SOCIEDAD

GEOGRAFÍA E HISTORIA

CULTURA



C/ Alcalá 18, 4º

28014 Madrid

Teléfono: 91 522 52 54

Fax: 91 522 75 53

e-mail: revistaejercito@telefonica.net

ejercitorevista@et.mde.es



TAL AFAR, RAMADI Y EL DESPERTAR DE AL ANBAR: EJEMPLOS DE CONTRAINSURGENCIA URBANA

Gabriel Villalonga Sanchez. Comandante. Infantería. DEM.

«Este es un soldado americano. Le llamaremos Joe. Joe quiere ganar en Al Anbar, pero algunas veces parece que otros no comparten esa misma idea. ¿Cómo puede Joe ganar en Al Anbar? ¿Luchando contra los insurgentes?»

Capitán Travis Patriquin «How to win the war in Al Anbar»¹

INTRODUCCIÓN

Las experiencias acumuladas por las fuerzas de la Coalición en Irak desde 2003 hasta 2006 culminaron con la publicación del más que conocido manual FM 3-24 *Contrainsurgencia (COIN)*, base para el desarrollo de la actual doctrina COIN de la OTAN y del resto de países occidentales.

Irak sirvió para recuperar la forma de combatir a la insurgencia, olvidada tras el fracaso de Vietnam, fracaso que hizo dar mayor

importancia a la doctrina convencional y que culminó con las victorias en Irak en 1991 y en los primeros meses de 2003 también en Irak, hasta que el presidente Bush dio por finalizadas las principales operaciones militares.

Desde 2003 hasta 2006 en Irak se combatió como si de un conflicto convencional se tratara aunque se estuviera en un entorno operativo en el que el adversario, la insurgencia dominada por Al Qaeda, empleaba tácticas de guerrilla y que se complicó al iniciarse una guerra civil entre, básicamente, chiitas y sunitas en las principales ciudades del país.

Las acciones anteriores a 2006 para derrotar la insurgencia, siendo esta su objetivo último, fracasaron porque si bien a nivel táctico se derrotaba a la insurgencia, a nivel operacional y estratégico esta seguía muy activa y la población era víctima tanto de las represalias

de la insurgencia como de las acciones de las tropas de la Coalición: las bajas colaterales. Uno de los ejemplos más claros de esas operaciones fue la ocupación de Fallujah en noviembre de 2004.

La 82 División Aero-transportada de los EEUU había tomado inicialmente el control de la ciudad de Fallujah, pero encontró una fuerte oposición de la población. Para evitar bajas en lo posible, la División entera se estableció en una gran base en las afueras de la ciudad, lo que permitió a la insurgencia controlar la ciudad y a su población. En marzo de 2004, la 1 Fuerza Expedicionaria de los Marines (1 Marine Expeditionary Force, MEF) de los EEUU relevó a la 82 División y desarrolló un plan para ocupar la ciudad en diferentes fases. El 31 de marzo un convoy escoltado por personal de la empresa de seguridad Blackwater sufrió una emboscada de la insurgencia, cuyo resultado fue transmitido por la televisión a todo el mundo. Los cuerpos de los cuatro miembros de Blackwater fueron arrastrados por la ciudad, mutilados y quemados y dos de ellos colgados de un puente. EEUU, a modo de represalia, ordenó al teniente general del Cuerpo de Marines, James Conway, Jefe de la 1 MEF, que tomase el control de la ciu-

Desde 2003 hasta 2006 en Irak se combatió como si de un conflicto convencional se tratara aunque se estuviera en un entorno operativo en el que el adversario, la insurgencia dominada por Al Qaeda, empleaba tácticas de guerrilla y se complicó al iniciarse una guerra civil

dad lo más rápidamente posible. Al mismo tiempo, las unidades de la Coalición empezaron a sufrir ataques del Ejército del Mahdi en diferentes ciudades del país, incluyendo la ciudad santa de Najaf, donde las tropas españolas fueron objeto de violentos ataques. Los miembros sunitas del Consejo de Gobierno amenazaron con renunciar a sus cargos si no se negociaba un alto el fuego en la ciudad, mientras que el representante de las NNUU en Irak, Lakhdar Brahimi, hacía pública su indignación con la ofensiva de los Marines. Ante la posibilidad de perder apoyo del Consejo de Gobierno y de las NNUU, el presidente Bush ordenó detener la ofensiva sobre Fallujah, a pesar de que algunos generales afirmaran que se podía haber controlado la ciudad.

Durante el verano de ese año los insurgentes se prepararon para una nueva ofensiva por parte de los EEUU. Antes del asalto a la ciudad y como medida para proteger a la población, se empleó una táctica muy utilizada en conflictos anteriores: se lanzaron panfletos conminando a la población a abandonar la ciudad y a aquellos que decidieran no dejar la ciudad a quedarse en sus casas, tumbados en el suelo y sosteniendo en la mano los panfletos lanzados cuando los Marines entrasen en su casa. Cuando, en noviembre de 2004, se inició el asalto a la ciudad, la mayoría de los civiles la habían abandonado.

El 1 MEF, reforzado con dos batallones acorazados, entró por el norte de la ciudad, zona que no habían previsto los insurgentes. Los Marines fueron ocupando la ciudad edificio por edificio, limpiando entre 15.000 y 20.000 de ellos. Cuando encontraban resistencia, simplemente destruían el objetivo y, aunque se atacaba a objetivos específicos, la ciudad sufrió un daño enorme. Una vez la ciudad bajo control,





Ruinas de Fallujah

se estableció una presencia permanente y se inició el proceso de transferencia a las fuerzas iraquíes. Los habitantes de Fallujah empezaron a volver a sus casas, pero bajo un estricto control para evitar la infiltración de insurgentes.

A pesar de que la mayoría del Ejército de los EEUU operaba siguiendo patrones convencionales, algunos mandos comprendieron la necesidad de cambiar el modo de combatir y así lo hicieron, empezando a emplear procedimientos de contrainsurgencia, antes de que se publicase el FM 3-24. Estos mandos con una gran cultura militar, conocimiento de la historia y, sobre todo, con un profundo conocimiento del entorno operativo donde estaban desplegados, se dieron cuenta rápidamente de que el modo convencional de combatir fallaba y no servía, y que el objetivo no era el enemigo sino que debía ser la población y conseguir que esta se separase psicológica y físicamente de la insurgencia, así como resolver las causas estructurales que provocaban el acercamiento de la población a la insurgencia. Entre estos mandos destacaron los coroneles McMaster² y MacFarland³, hoy generales que desplegaron en Afganistán durante 2011 y 2012. Estos dos coroneles al mando de sus brigadas⁴ obtuvieron notables victorias

contra la insurgencia en las localidades iraquíes de Tal Afar (mayo 2005-marzo 2006) y Ramadi (junio 2006-marzo 2007). La victoria en esta última ciudad inició el conocido Despertar de Al Anbar (provincia cuya capital es Ramadi).

LA TOMA DE TAL AFAR

Tal Afar, en 2005 era una ciudad de unos 200.000 habitantes, la mayoría de ellos turcomanos⁵, a unos 80 Km de la frontera con Siria en la provincia iraquí de Ninawa. Después de que se redujera considerablemente el número de tropas de los

EEUU desplegadas en el norte de Irak en 2004, los extremistas islámicos empezaron a entrar en la ciudad provenientes de Siria. En la primavera de 2005 la ciudad estaba sometida a un régimen de terror provocado por la insurgencia liderada



General Mc Master



General Mac Farland

por el grupo *Takfirin* (extremistas sunitas que consideraban a los chiitas infieles a los que se debía eliminar), cuyo jefe era Abu Musab al-Zarqawi. Tal Afar se había convertido, además, en un santuario para la insurgencia desde donde lanzaba ataques suicidas hacia Mosul. Rápidamente la ciudad se convirtió en el escenario de una guerra civil entre chiitas y sunitas.

Esa misma primavera, en mayo, desplegó en la provincia de Ninawa el 3 Regimiento de Caballería Acorazada, mandado por el coronel McMaster. El Regimiento había sido adiestrado previamente para un combate no convencional y una parte determinada de su personal había recibido cursos de árabe y conocimientos detallados de la historia de Irak, algo novedoso para las unidades que se adiestraban para desplegar en Irak, su coronel insistía constantemente a sus soldados en que trataran con respeto a los iraquíes ya que «cada vez que tratéis a un iraquí de forma irrespetuosa, estáis trabajando para el enemigo».

McMaster para evitar una operación «a la Fallujah» dedicó varios meses a estudiar en profundidad, no solo el terreno, sino la población y la dinámica social que existía en ella. Mientras en el desierto se cortaban las líneas de comunicación y suministros de la insurgencia radicada en Tal Afar, se iniciaron conversaciones con los líderes locales, los *sheiks*, tanto chiitas como sunitas, para convencerles de que las tropas estadounidenses estaban para proteger sus barrios y a sus tribus⁶. Paralelamente se empezó a reclutar a personal de la ciudad para formar la policía local y reforzar las pocas unidades del Ejército que se habían vuelto a crear⁷.

A finales de agosto y una vez concluidas las conversaciones con los principales líderes, se empezó la ocupación de la ciudad. Para ello McMaster decidió no operar desde una gran base a las afueras de la ciudad, sino que desplegó su Regimiento en su interior y ocupó hasta 29 puestos de combate (*combat outposts: COP*)⁸ de entidad compañía, que coincidían con cada uno de los barrios ocupados por una tribu. Muchas de las operaciones, al contrario que en Fallujah, fueron realizadas a pie. Junto a las tropas estadounidenses progresaron y desplegaron también en los COP el Ejército y la Policía iraquíes, lo que facilitó el intercambio de información y conocimiento de la población. Desde estos COP se realizaban patrullas de forma permanente en la ciudad lo que daba cierta seguridad a la población ya que veía constantemente, no solo a las fuerzas extranjeras, sino a sus propios Ejército y Policía.

De forma simultánea a la ocupación militar se fue restableciendo la administración civil

Mandos con gran cultura militar ...se dieron cuenta rápidamente de que el modo convencional de combatir fallada y no servía, y que el objetivo no era el enemigo sino que debía ser la población y conseguir que esta se separase psicológica y físicamente de la insurgencia, así como resolver las causas estructurales que provocaban su acercamiento a ésta



Vista de la Ciudad de Tal Afar

local y empezaron las tareas de recuperación de los servicios básicos para poder mejorar las condiciones de vida de los habitantes de Tal Afar. Ante estas acciones, la insurgencia empezó a aumentar el número de ataques con suicidas para atemorizar a la población y que esta retirara su apoyo a las fuerzas de la Coalición. En octubre, y gracias a la persistencia de su Regimiento y del Ejército y Policía iraquíes, el índice de violencia en la ciudad se había reducido drásticamente, y en marzo de 2006, cuando el Regimiento de McMaster dejó la ciudad, estaba completamente pacificada y asegurada por el Ejército y Policía locales.

Pero esta operación no estuvo exenta de grandes sacrificios, como el de una Sección que llegó a tener un 40% de bajas en una operación al norte de la ciudad. Como dijo el general Petraeus en una declaración al Congreso de los EEUU en septiembre de 2007: «*Hard is not hopeless*» (Aunque sea duro, no es imposible).

LA TOMA DE RAMADI: EL DESPERTAR DE AL ANBAR

Ramadi, ribereña del Éufrates, es la capital de la provincia de Al Anbar, se encuentra a 100 Km al oeste de Bagdad y cuenta con una población cuatro veces mayor que la de Tal Afar. Además es paso obligado de las rutas principales que salen desde Bagdad hacia el Oeste.

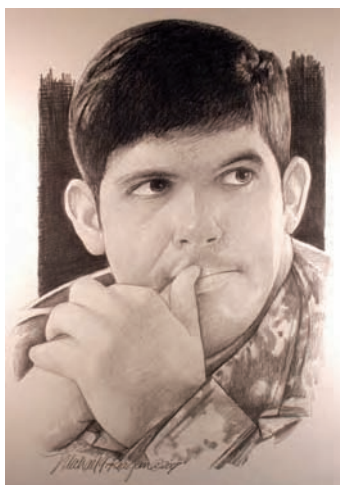
En verano de 2006 Ramadi era una de las ciudades más peligrosas de Irak. Con la excepción del centro gubernamental de la ciudad, protegido por una compañía de Marines, los grupos insurgentes vinculados a Al Qaeda tenían completa libertad de movimiento y controlaban todos los servicios esenciales; de hecho esta organización terrorista reclamaba Ramadi como la capital de su califato en Irak. Esta libertad de movimientos estaba facilitada por la inexistencia de fuerza alguna de seguridad del Gobierno de Irak y al control de la población basado en el terror. A diferencia de Tal Afar no había una guerra civil dentro de la ciudad,

además formaba parte del Triángulo Suní junto a Tikrit y Bagdad. Hasta ese verano los intentos de ocupar la ciudad con procedimientos convencionales, considerados un esfuerzo secundario y en las últimas prioridades del plan concebido en 2003 para ocupar el país, fracasaron.

En junio la I Brigada de la 1ª División Acorazada (*Ready First Combat Team*) de los EEUU, al mando del coronel MacFarland, llegó a Ramadi proveniente de Tal Afar. Sus órdenes eran «*soluciona Ramadi, pero no hagas otro Fallujah*». MacFarland, tras la experiencia de Tal Afar, decidió aplicar los mismos procedimientos pero adaptados a la situación particular de la ciudad, destacando el empleo de COP. El objetivo principal, además de atacar los santuarios de Al-Qaeda para evitar su dominio sobre la ciudad, era la población y en concreto los líderes tribales ya que ellos tenían una gran influencia y ascendente sobre sus tribus y, por tanto, ganarse su confianza era necesario para eliminar los lazos físicos y psicológicos que unían a la insurgencia con la población. Por supuesto, a la vez que se iban sucediendo las operaciones militares se iban implementando medidas para mejorar las condiciones de vida y gobernabilidad de los habitantes de Ramadi.

Una de las peculiaridades de la toma de Ramadi fue la necesidad de reforzar la Policía iraquí, MacFarland optó por la llamada Policía Auxiliar Provincial de Irak. Esta policía auxiliar tenía como finalidad la vigilancia de cada uno de los barrios o zonas tribales de la ciudad; en definitiva se trataba de milicias armadas y uniformadas encuadradas con miembros de confianza de cada una de las tribus, pero no estaban encuadradas en la Policía de Irak, por lo que a medio plazo debían integrarse en esta⁹. Estas milicias fueron conocidas más adelante como «los Hijos de Irak» y tuvieron un papel relevante en la pacificación de la provincia de Al Anbar.

En las relaciones con los líderes locales destacó, como principal interlocutor, el capitán



Capitán Travis Patriquin

Travis Patriquin¹⁰. El capitán Patriquin, debido a sus profundos conocimientos de la cultura iraquí, y de la lengua en particular, supo establecer fuertes relaciones personales de confianza con la mayoría de los *sheiks*. Fruto de este conocimiento fue la presentación, con figuras de palo, que realizó para explicar a los iraquíes cómo se quería que evolucionara la relación entre la población y las fuerzas de la Coalición y locales, así como con la insurgencia. Un modelo de COIN sencillo sin necesidad de abrumadoras o

pretenciosas presentaciones de *Power Point*.

Tras nueve meses, no exentos de sacrificios —85 soldados perdieron sus vidas y unos 500 fueron heridos— se pudo liberar Ramadi de la influencia de la insurgencia, encabezada por Al Qaeda.

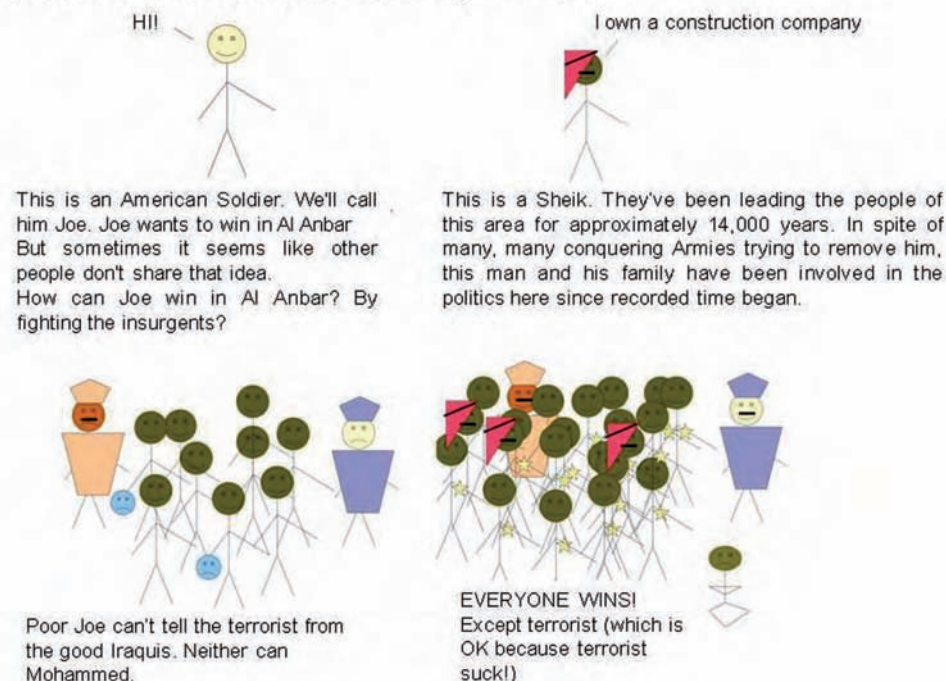
LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas que se pueden extraer de estas dos acciones forman parte de la actual doctrina COIN, materializada, principalmente, en el *FM 3-24*. La principal es la importancia de la población en un conflicto contra la insurgencia, es el terreno clave y el centro de gravedad, y para ganar en este tipo de entorno operativo es necesario separarla física y psicológicamente de la insurgencia. A raíz de estas acciones y otras similares en Irak, realizadas a iniciativa de algunos mandos, se decidió cambiar la forma de combatir ya que hasta ese momento se seguía haciendo como si se tratara de un ambiente convencional.

Estas lecciones abarcan los niveles político, estratégico, operacional y táctico. En el nivel político y estratégico se renovó la cúpula militar y de defensa de los Estados Unidos, siendo uno de los impulsores del cambio el general Petraeus, como describe Thomas Ricks en su libro *The Gamble*.

En el nivel estratégico se vio la necesidad de una política informativa más fluida y transparente, y de la coordinación en este nivel de las campañas

How to Win the War in Al Anbar by CPT Trav



Gráficos empleados por el Cpt. Travis (EEUU) en sus adiestramientos

de operaciones de información (INFOOPS), para evitar el fenómeno del «cabo estratégico». Pero quizá, el cambio más importante fue volver la vista al hombre como parte más importante de estas campañas y emplear la tecnología solo como un apoyo y complemento del individuo.

En el nivel operacional se modificaron las orgánicas de las unidades, los planes de adiestramiento y de campaña, en los que la población debía ser el objetivo, y las estructuras de mando y control, sobre todo de los cuarteles generales, en los que se tuvo que introducir el concepto de *Comprehensive Approach* (Enfoque Integral de las Operaciones) y crear estructuras de Inteligencia muy potentes, sin olvidar la necesidad de combinar las acciones a favor de la población

(desarrollo de las instituciones gubernamentales, creación o recuperación de servicios esenciales y de sus respectivas infraestructuras) con las puramente cinéticas contra el adversario, y, por supuesto el desarrollo inmediato de las fuerzas de seguridad de la nación anfitriona.

En el nivel táctico es donde se produjo un mayor cambio. Por ejemplo, se vio la necesidad de emplear más unidades ligeras o de desmontar las mecanizadas, y de menor entidad, lo que aumentó su supervivencia, aunque parezca lo contrario; el desastre de Fallujah propició este cambio. La cooperación desde el primer momento con las fuerzas de seguridad locales es imprescindible ya que son el nexo con la población y una fuente imprescindible de información e Inteligencia.

La lección aprendida que más éxito tuvo en este nivel (táctico) fue el empleo de los Puestos Avanzados de Combate dentro de las localidades en vez de operar desde grandes bases alejadas de las ciudades

Además el desarrollo de equipo, armamento y transmisiones fue notable.

La lección aprendida que más éxito tuvo en este nivel fue el empleo de los COP dentro de las localidades en vez de operar desde grandes bases alejadas de las ciudades. El despliegue en COP no solo mejoró las relaciones entre las fuerzas locales o extranjeras y la población, así como la protección de infraestructuras, sino que redujo el número de bajas. Las bajas se redujeron sustancialmente porque desde un COP es más difícil para el adversario prever los movimientos de la fuerza y la información que se tiene del entorno es más detallada, aparte de negarse esta al adversario si se ha conseguido ganar a la población circundante. El empleo de COP se exportó con éxito a Afganistán, conflicto que a pesar de desarrollarse en un ambiente COIN pocas similitudes tiene con Irak.

Si bien las dos acciones descritas en este artículo se desarrollaron en ambiente urbano, las lecciones aprendidas, con ligeras modificaciones, derivadas del entorno operativo, pueden aplicarse a ambientes rurales como Afganistán.

A pesar de lo anterior, la lección aprendida más importante, y que afecta sobre todo a los mandos, es que hay que tener la mente abierta a cualquier cambio de doctrina y ser lo suficientemente flexible para poder adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, pero comprendiendo antes, y en detalle, el entorno operativo donde se va a operar, y, por supuesto, ser capaz de asumir riesgos.

NOTAS

¹ http://abcnews.go.com/images/US/how_to_win_in_anbar_v4.pdf

² Biografía de McMaster: http://en.wikipedia.org/wiki/H._R._McMaster

³ Biografía de MacFarland: <http://www.isaf.nato.int/about-isaf/leadership/major-general-sean-b.-macfarland-usa.html>

⁴ En el Ejército de Tierra de los EEUU, las brigadas están mandadas por coroneles.

⁵ El capitán Travis Patriquin describe la insurgencia de Tal Afar en un artículo, publicado en *Military Review* en 2007.

⁶ En las campañas de pacificación del Protectorado español de Marruecos, eran muy comunes estos contactos iniciales antes de la entrada de la fuerza

y se llamaba, en aquella época, hacer política. El general Berenguer, en su Diario de Operaciones, describe cómo la ocupación de la costa de Gomara fue precedida de múltiples conversaciones con los caídos de cada cabila.

⁷ Una vez finalizadas las operaciones militares principales en 2003, Paul Bremer, Administrador de la Autoridad Provisional de la Coalición, anunció la disolución del Ejército iraquí.

⁸ Atendiendo a nuestra cultura militar española, los denominaríamos blocaos.

⁹ Si bien estas milicias podrían compararse a la Policía Local Afgana (Afgan Local Police: ALP), esta última es una fuerza de seguridad gubernamental y por tanto pagada y regulada por el Gobierno de Afganistán aunque se nutra de personal perteneciente a cada una de las villas donde se ha creado y de acuerdo con el líder local.

¹⁰ El capitán Travis Patriquin falleció en un ataque con IED (artefacto explosivo improvisado: *improvised explosive device*) en Ramadi el 6 de diciembre de 2006.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Headquarters. Department of the Army. *FM 3-24. Counterinsurgency*. 2006.
- Headquarters. Department of the Army. *FM 3-24.2 Tactics in COIN*. 2009.
- Long, Austin. *Historical Lessons Learned on local defense*. Interim report. 2011.
- Packer, George. «Letter from Iraq. The Lesson of Tal afar. Is it too late for the Adminsitration to correct its course in Iraq?». *The New Yorker* 10 de abril de 2006.
- Patriquin, David. *ABC news*. 12 de mayo de 2012 <http://abcnews.go.com/images/US/how_to_win_in_anbar_v4.pdf>
- Patriquin, Travis. «Using Occam's Razor to connect the dots: The Ba'ath Party and th Insurgency in Tal Afar». *Military Review*. Enero-febrero 2007. Pp. 16-25.
- Pirnie, Bruce R. y Edward O'Connell. «Counterinsurgency in Iraq 2003-2006». *RAND COIN Study*. Volume 2. 2008.
- Ricks, Thomas E. *The Gamble. General Petraeus and the military adventure in Iraq*. Penguin Books. London, 2010.
- Smith, Niel y Sean MacFarland. «Anbar awakens: The tipping point». *Military Review* .2008. Pp. 41-52.■

ANUNCIO AEME

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MILITARES ESCRITORES

AMPLIACIÓN DEL PLAZO DE PRESENTACIÓN DE CANDIDATURAS

Como se recordará, en el pasado mes de noviembre la Junta Directiva de la Asociación Española de Militares Escritores convocó elecciones a celebrar el próximo mes de abril, en el transcurso de la Asamblea General, y conforme a lo previsto en el artículo 13 de los Estatutos. Posteriormente, en el mes de enero se amplió en un Vocal los puestos sometidos a elección que son; Vicepresidente, Secretario, Vocal de Relaciones Institucionales, Vocal de Publicaciones y Vocal de Asociados.

Se recuerda que las condiciones que se solicitan para los cargos citados son: manejo de ordenador como simple usuario, disponer de correo electrónico, y una pequeña pero real dedicación al cargo, toda vez que no disponemos de personal administrativo.

Dada la ausencia de candidatos para las Vocalías de Relaciones Institucionales y de Asociados, y con la finalidad de favorecer al máximo el proceso electoral, la Junta Directiva, en su reunión del pasado día 12, acordó alargar el plazo de presentación de candidaturas hasta el 25 de marzo, fecha límite por exigencia de los plazos obligados para convocar la Asamblea General. En caso de no recibirse candidatura para alguno de los cargos, se someterá a la Asamblea la conveniencia de suprimirlo con la consiguiente reducción de la capacidad de la Junta.

Se anima a todos los asociados a presentar candidatura como apoyo al desarrollo de la Asociación y, en definitiva, a su estabilización, subrayando una vez más la enorme importancia que tienen estas elecciones por ser la primera vez que la Asociación normaliza su funcionamiento mediante la fórmula de relevo establecida en nuestros Estatutos.

LA JUNTA DIRECTIVA

Asociación Española de Militares Escritores.
Acuartelamiento "Conde de Humanes"
Modesto Lafuente, 38.
28003 MADRID.
Teléfono: 91-395.20.14.
E-mail: informacion@militareshescriptores.com.

Los requisitos para asociarse:

Ser militar (de Tierra, Mar o Aire, Cuerpos Comunes, o Reservista, en activo o retirado) y demostrar que se es escritor mediante la manifestación de la obra publicada.

Los formalismos a cumplimentar se expresan en nuestra página Web:
www.militareshescriptores.es.

DOCUMENTO

PREPARACIÓN PSICOLÓGICA

El Ave Fenix «resurgiendo de sus cenizas»... como símbolo de la capacidad de sobreponerse.



PREPARACIÓN PSICOLÓGICA:

Presentación

Juan Antonio Álvarez Jiménez.

Teniente General. Director General de Reclutamiento y Enseñanza Militar.

En los últimos años, se están publicando numerosos documentos, a veces demasiado simplistas, a veces de dudoso rigor, acerca de la resiliencia psicológica en el personal militar. Esto hace que el concepto no esté bien arraigado en nuestros Ejércitos. Empezaremos, por tanto, viendo cómo lo define el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*: «Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas»¹.

El presente Documento pretende aclarar ciertas ideas acerca de este concepto; exponer qué variables son las que forman la resiliencia de los militares; justificar por qué se debe incluir en la preparación, al mismo nivel que otras áreas de la formación militar (como el entrenamiento físico, técnico y táctico); describir en qué se basa el reconocimiento que se está dando a la resiliencia en el entorno castrense internacional; explicar cómo ha sido su rápida implementación en los

Ejércitos; definir cómo se articula en los contextos militares a través de los sistemas de instrucción y adiestramiento de los Ejércitos (SIAE), en los planes anuales de preparación (PAP) o planes operativos (PO) y en el liderazgo. En resumen, explicar por qué la resiliencia se ha convertido en un tema emergente en los Ejércitos, ampliar el concepto que se ha venido manejando con el fin de abrir nuevos horizontes hasta ahora inexplorados y asentar las bases para proyectos futuros.

A grandes rasgos, el presente Documento pretende responder a dos cuestiones fundamentales. La primera sería: ¿Qué es lo que hace que unas personas desarrollen problemas de tipo psicosocial ante situaciones adversas, mientras otras, en las mismas situaciones, se mantienen estables? Y la segunda es: ¿Qué podemos hacer para fortalecer al personal militar y, de este modo, tenga más estrategias de afrontamiento ante la adversidad?

En octubre de 2011, la *Revista Ejército* (Núm. 847) publicó el Documento «Preparación Física: Una Apuesta de Futuro» donde, en sus distintos artículos, se menciona directa e indirectamente la relación que existe entre lo físico y lo psicológico. Por otra parte, en dicho Documento, el teniente coronel Fernández Vicente destaca la necesidad de que la Institución evolucione hacia la excelencia en el desempeño de sus cometidos.

Investigaciones recientes realizadas en contextos militares señalan la importancia que tiene la preparación física en la fortaleza psicológica y la preparación psicológica en la resistencia física. Además, la proliferación de programas de entrenamiento comprensivo *basados en la evidencia demostrada* (BED) en Ejércitos de nuestro entorno, en los que el entrenamiento de lo psicológico cobra la misma importancia que lo físico, no solo es la tendencia sino que es la clave para llegar a la excelencia de la Institución. La literatura científica de alto impacto en esta área de conocimiento es cada vez mayor y más relevante, por lo que parecía necesario crear un Documento que acreditara la importancia que se le viene dando, sobre todo en la última década, a la resiliencia en los Ejércitos.

Hasta fechas recientes, lo mental solo era motivo de preocupación cuando se producían más bajas de tipo psiquiátrico de lo normal o ante hechos concretos que afectaban la opinión pública. En este modelo tradicional, el objetivo ha consistido en tratar al personal de baja médica para el servicio a través del especialista de su seguro civil y con intervenciones basadas en la prescripción psicofarmacológica. Afortunadamente, esta forma de enfocar el problema está dejando de ser la habitual en los Ejércitos de nuestro entorno. En la actualidad, lo mental ha cobrado, por fin, el lugar que desde siempre todos los grandes líderes militares de la Historia han venido reconociendo. Por ejemplo, Clausewitz dio una importancia absoluta a las cuestiones psicológicas, denominadas por él «*magnitudes espirituales y morales*». Sin embargo, poco se podía hacer por mejorar objetivamente y mediante intervenciones controladas dichas *magnitudes*, problema que se debía a la dificultad para gestionar estos aspectos por ser *inmateriales e intangibles*.

Casi dos siglos después, diversas disciplinas unidas por el rigor metodológico que todo

avance científico requiere han hecho posible la implementación de programas que mejoran significativamente esas variables psicológicas, tan difíciles de medir en épocas pasadas. De este modo, lo psicológico ya no es una cuestión a la que el Mando tenga que prestar atención únicamente cuando da problemas sino que, a partir de ahora, lo psicológico debe entrenarse al igual que lo físico, lo técnico o lo táctico. Por tanto, lo mental pasa a estar en un plano positivo, repercutiendo en todo el personal y no solo en aquel que presenta peores niveles de salud mental.

Por otra parte, desde finales de la Segunda Guerra Mundial, se hizo evidente que los trastornos desadaptativos del personal seguían apareciendo a pesar del reclutamiento exclusivo de personas resilientes. Por ello se llegó a la conclusión de que no se puede dejar toda la responsabilidad de la salud mental de los militares en el reclutamiento.

Son muchos los estudios que demuestran que hay múltiples componentes psicológicos, psicosociales, organizacionales y político-sociales tras las bajas o los problemas llamados *psiquiátricos* que no se estaban considerando. Algunos de estos como los riesgos psicosociales, los factores que componen la resiliencia, el apoyo social, el apoyo de unidad, el liderazgo o el estigma asociado a los problemas psicológicos serán aquí tratados.

Hay que destacar que los autores no se basan en opiniones personales, ni en documentos sin validar, sino en publicaciones científicas. Por motivos de espacio, es imposible explicar todo lo relacionado con la preparación psicológica. Tampoco es posible, por el mismo motivo, citar todas y cada una de las fuentes empleadas. No obstante, se citan los asuntos y autores destacados en el área.

NOTAS

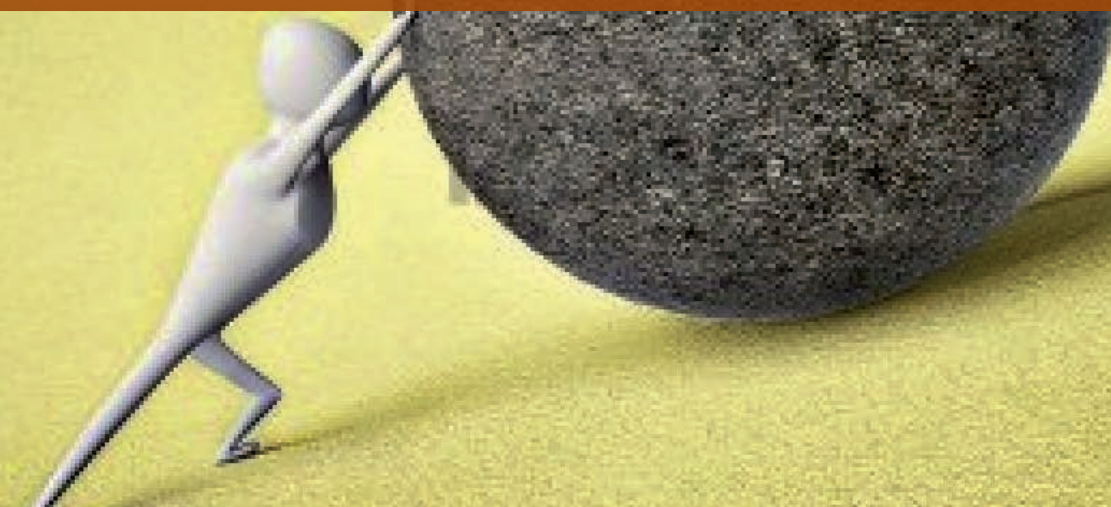
¹ El término «resiliencia» es un constructo y, como tal, es abstracto, compuesto por múltiples factores y difícil de medir y canalizar en una sola línea de trabajo, una sola investigación o un solo programa de entrenamiento.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

– Clausewitz, C.V. Vom Kriege. Dümmlers Verlag. Berlin, 1832 ■

INTRODUCCIÓN A LA RESILIENCIA

en contextos operativos



Mónica García Silgo. Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.

María del Pilar Bardera Mora. Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.

El término «resiliencia» procede originalmente de la Ingeniería y se refiere a la capacidad de algunos materiales de ser flexibles ante fuerzas de deformación y recuperar, tras ellas, su forma original. De hecho, existen tratamientos específicos, como el revenido o temple y recocido, que se aplican a algunos materiales con el objetivo de hacerlos más resilientes. Pero esta «*capacidad de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas*» (RAE, 23ª ed.) no es una característica exclusiva de los materiales, también se aprecia en las personas, los animales o las plantas. En los últimos años, el término se está empleando también en urbanismo, para describir ciudades capaces de afrontar las catástrofes naturales y el riesgo urbano. Incluso en las naciones, para relatar cómo se afrontan las crisis socio-económicas desde un punto de vista político-social.

Puesto que algunas profesiones están asociadas a mayores riesgos laborales, como es el caso de los militares, la resiliencia cobra gran reconocimiento en este entorno, aunque los trabajos con más riesgos no son los únicos en los que se está proponiendo su empleo para prevenir el absentismo, la insatisfacción laboral o el bajo rendimiento. Las últimas propuestas realizadas por los organismos encargados de velar por la seguridad y la salud de los trabajadores van en esta misma línea de potenciar la resiliencia en los empleados, por ejemplo: European Agency for Safety and Health at Work.

EVIDENCIAS CONTRASTADAS DE RESILIENCIA

Datos epidemiológicos señalan que ante un suceso traumático la mayoría de los afectados son capaces de adaptarse, resistir y rehacerse. Solo una minoría de la población general, ante estas circunstancias negativas, acaba desarrollando un trastorno de estrés postraumático (TEPT). Se ha demostrado que la naturaleza de la resiliencia:

- Surge de funciones y procesos adaptativos normales del ser humano.
- Es multidimensional. Por lo tanto, está compuesta por un número considerable de factores o variables.
- No es dicotómica, o mejor dicho, puede aparecer con distintas intensidades.
- Es más dinámica que estática. Es decir, puede variar entre distintas situaciones (intersituacionalmente) y a lo largo del tiempo (intertemporalmente). Por este motivo, un sujeto puede ser muy resiliente en unas situaciones pero no en otras, o serlo en un momento dado de su vida pero no en otro.
- Se puede conceptualizar como *resultado* o respuesta al estrés, o como *proceso* que media entre la respuesta al estrés y el trauma. Un ejemplo de resiliencia como resultado sería no presentar síntomas psicopatológicos ante un trauma o presentar sintomatología inicial pero manifestar una pronta recuperación. Un ejemplo de resiliencia como proceso sería responder al trauma con reacciones emocionales, cognitivas y conductuales de adaptación a la situación, como puede ser buscar apoyo social, generar emociones positivas o buscar activamente alternativas.

La resiliencia, además, se puede entender tanto como *capacidad de recuperación* o *habilidad de volver al equilibrio inicial*, como *capacidad de sostenerse o resistir* e, incluso, *experimentar un crecimiento personal como resultado de haber desarrollado respuestas sanas a eventos estresantes*. Aunque esta última experiencia, descrita por muchas personas como «crecer después del trauma» podría considerarse, para otros autores, como una dimensión diferente a las dos primeras y se la ha denominado *crecimiento postraumático* (CPT).

Se entiende, por tanto, que mientras la resiliencia es la que logra que el suceso traumático no interfiera en la vida cotidiana y no se desarrollen síntomas psicopatológicos, el CPT no solo implica el mantenimiento de la funcionalidad anterior al trauma, sino que lleva a la persona a una situación mejor.

EVIDENCIAS CONTRASTADAS DE RESILIENCIA EN PERSONAL MILITAR

Lo que en la actualidad se contempla como resiliencia psicológica ha sido siempre tenido en cuenta por los líderes militares, pero conceptualizado de otro modo. La filósofa Nancy Sherman, profesora de la Academia Naval Militar de Estados Unidos, demuestra cómo el estoicismo filosófico puede guiar las acciones de los soldados construyendo un carácter militar resiliente. Es lo que a finales del siglo XVIII y principios del XIX Clausewitz consideraba «*magnitudes morales o espirituales*».

De ahí que la resiliencia no sea algo nuevo en los ejércitos de hoy. El reconocimiento de su

Soldado del US Army herido en IRAK



existencia y de su importancia se registra en los valores militares de todos los tiempos. Desde el Código Samurái japonés que dotaba a los caballeros combatientes de un código de ideales y de comportamiento destacando siete virtudes (rectitud, coraje, benevolencia, respeto, honestidad, honor y lealtad), hasta los doce espíritus del Credo Legionario (del legionario; de compañerismo; de amistad; de unión y socorro; de marcha; de sufrimiento y dureza; de acudir al fuego; de disciplina; de combate; de la muerte; la bandera de la Legión; todos los hombres legionarios) creado por Millán Astray en 1920, orientado a enardecer el ánimo de sus soldados y a crear cohesión grupal.

Según Ballenilla, el soporte doctrinal del Credo Legionario encuentra sus raíces en la tradición militar española como el libro *La Educación Moral del Soldado* de Fornells, que fue texto en la Academia de Infantería desde finales del siglo XIX y que reflejaba el espíritu militar como compendio de valores militares establecidos desde la Segunda Partida de Alfonso X el Sabio, pasando por las Ordenanzas de los Reyes Católicos; el *Discurso sobre la forma de reducir la disciplina militar a mejor y antiguo estado* del maestro de campo D Sancho de Londoño, y las Reales Ordenanzas de Carlos III. Las virtudes recogidas en el texto de Fornells (patriotismo, subordinación, abnegación, valor y honor) tienen su reflejo en los doce espíritus del Credo Legionario.

Gracias al empleo de los procedimientos y la metodología científica, la Psicología ha podido superar la barrera de la subjetividad y lo inmaterial, otorgándose así una importancia capital a las variables psicológicas de los militares, así como a la implementación de programas de entrenamiento psicológico y de promoción de la salud mental en los Ejércitos.

En los países de nuestro entorno, la psicología militar inicia el siglo XXI concentrada en programas y técnicas de psicología positiva, *basados en la evidencia demostrada* (BED). Con esto se pretende hacer frente a los riesgos derivados de la participación del personal militar en los despliegues. Con anterioridad a estos programas desarrollados por los distintos Ejércitos para promover la resiliencia, muchas investigaciones se han centrado en los aspectos positivos de la salud mental de los militares, demostrando la

relación que hay entre la salud general y las variables psicosociales. Son un ejemplo de ello los siguientes hallazgos:

- Veteranos de la Primera Guerra Mundial (como grupo) retomaron sus vidas con normalidad, tuvieron menos probabilidad de tener problemas con la ley, mostraron más nivel de formación y solían adaptarse mejor al mundo civil, en comparación con sus conciudadanos que no sirvieron en la guerra.
- La mayoría de los excombatientes de Vietnam (70%) clasificaron su experiencia en la guerra como «principalmente positiva» y algo más del 40% sentía que la influencia que la guerra había ejercido en ellos seguía siendo importante.
- La mayoría de los veteranos de Vietnam estaban tan bien adaptados como, o incluso más, que sus conciudadanos que no habían servido en la guerra.
- Entre el 10% y el 15% de combatientes de Vietnam consumían narcóticos. Sin embargo, estudios de seguimiento comprobaron que solo un 1% de los veteranos continuaron con su adicción.
- Aviadores americanos que habían sido derribados, tomados prisioneros y torturados por norvietnamitas, manifestaron CPT.
- El *hardiness* y el apoyo social recibido tras el despliegue, fue relevante en el ajuste psicológico posterior de una muestra de veteranos de Vietnam.
- La severidad de los síntomas de TEPT correlacionaron positivamente con mayores niveles de CPT en una muestra de excombatientes israelíes de la guerra de Yom Kipur.
- Tras la exposición al combate, entre el 10% y el 20% de los militares presentan síntomas de depresión, ansiedad o TEPT, pero el 80% no.
- Dar significado positivo al despliegue, predice la percepción de beneficios en la fase post despliegue.
- Muchos soldados han caracterizado la experiencia del *combat flow*¹ (estar absorto en el combate), como un mayor significado de la vida y camaradería mientras combatían, así como sentirse en un estado energético, de participación plena, de gran orgullo y patriotismo como resultado de su experiencia militar.

- El personal con niveles más bajos de salud física y mental tiene entre dos y tres veces más riesgo de desarrollar síntomas de TEPT que los que muestran niveles elevados de salud en ambas áreas.

- La resiliencia, el apoyo de la unidad en el despliegue y el apoyo social en fases post despliegue son factores protectores frente al TEPT, la depresión u otras psicopatologías.

- Las emociones positivas actúan como predictor de un buen ajuste psicológico posterior, en militares expuestos a situaciones traumáticas.

- En una muestra de soldados españoles se vio una relación significativa entre elementos provocadores de estrés de rol y bienestar, así como entre la autoestima, el bienestar y la satisfacción.

- Al pedir a miles de militares americanos (que habían estado desplegados en Irak, Afganistán o en ambos países y algunos sabían que iba a volver a estarlo en los próximos meses) que escribieran sobre cómo les había cambiado el combate, una gran mayoría manifestó haber experimentado, o estar experimentando, un crecimiento y un cambio positivo en sus vidas.

Estos hallazgos y otros tantos demuestran la existencia de algunos de los aspectos positivos

que hay tras la salud mental y el bienestar de los militares, pero que, hasta fechas recientes, habían sido de alguna forma soslayados, seguramente debido a que el modelo de salud mental con el que se venía trabajando era de tipo negativo².

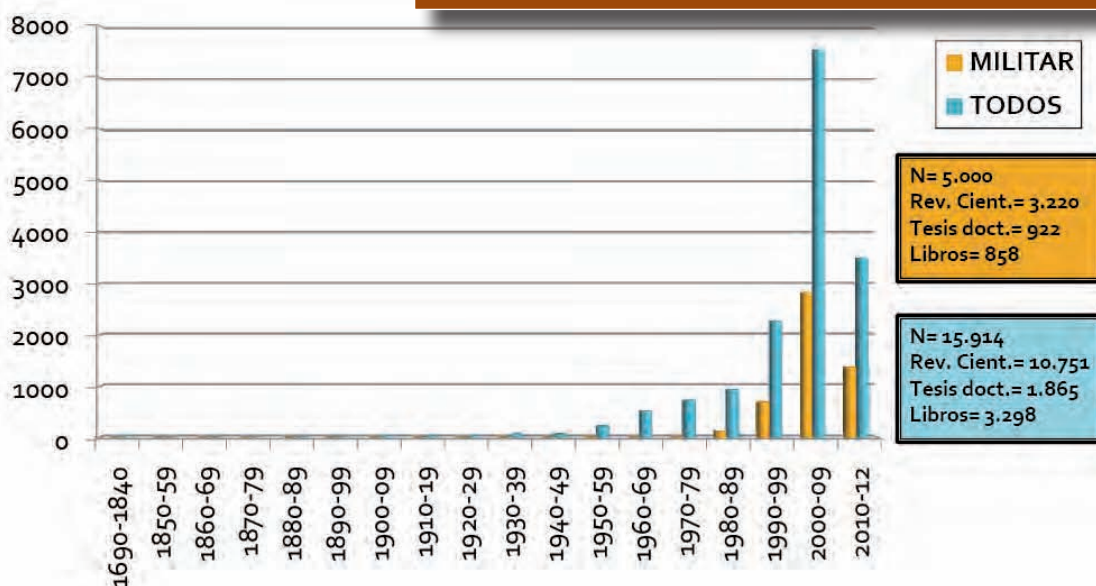
¿A QUÉ SE DEBE EL AUGE DE LA RESILIENCIA EN LOS EJÉRCITOS?

El auge de la resiliencia en el ámbito militar se debe a la confluencia de distintos escenarios y hechos, tanto civiles como militares, significativos, dispersos y contemporáneos durante la primera década del siglo XXI.

- En el año 1998 la psicología positiva (en la que se enmarcarían los estudios de resiliencia) es reconocida públicamente por el célebre psicólogo Martin E.P. Seligman en su discurso de toma de posesión de su período presidencial de la American Psychological Association.

- Desde el impulso original de Seligman, esta disciplina de la Psicología va tomando fuerza en la comunidad científica y un importante número de psicólogos científicos de todo el mundo comienza a rescatar estudios y hallazgos desarrollados en décadas anteriores. La resiliencia se convierte así en una tendencia de investigación tanto en ámbitos civiles como militares (ver Gráfico).

Productividad científica de la resiliencia (Fuente: PsycINFO)



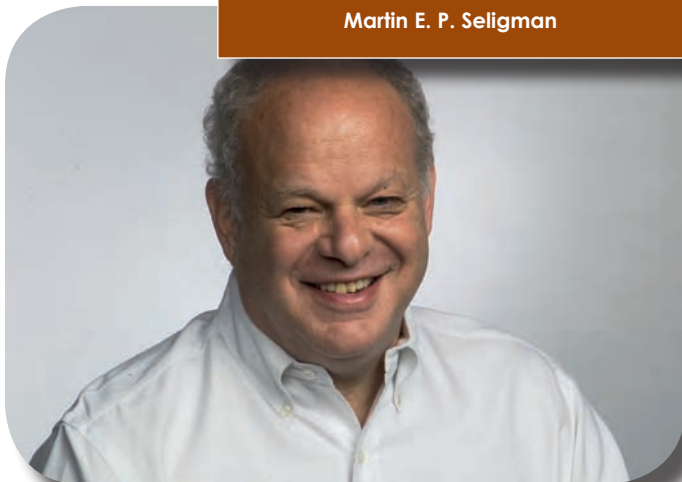
**General George W. Casey Jr.,
Jefe del Estado Mayor del US Army**



**General de Brigada (US Army)
Rhonda L. Cornum.**



Martin E. P. Seligman



- Como venían proponiendo, desde hacía ya algún tiempo, diferentes organismos como la Organización Mundial de la Salud, la Organización Internacional del Trabajo o los sistemas de salud pública de diversos países, el objetivo de las investigaciones y de los programas de intervención se traslada, por fin, de la enfermedad y las características negativas de las personas, a la salud y lo positivo.

- A raíz del atentado 11-S, el Congreso de los Estados Unidos aprobó, el 5 de junio de 2003, la Ley sobre el Desarrollo de la Resiliencia para desarrollar esta capacidad en la nación y así estar preparada en caso de recibir ataques terroristas con armas de destrucción masiva.

- Las guerras de Irak y Afganistán van ocasionando un gran impacto negativo en la salud mental de los militares desplegados y sus familias. Esto hizo que los líderes militares de los distintos países involucrados en estas guerras decidieran no solo tratar las bajas sino prevenirlas y, lo que es mejor, fomentar una cultura organizacional de promoción y entrenamiento de la resiliencia psicológica.

- La salud mental de los militares desplegados en Irak y Afganistán fue reconocida (en parte por presiones del Congreso), lo que dio lugar a múltiples estudios y a la formación de un equipo de trabajo multidisciplinar llamado Mental Health Advisory Team (MHAT) gracias al cual se ha avanzado considerablemente con sus siete informes (de 2003 a 2011). Una de las cuestiones relevantes puestas de manifiesto por el MHAT es que el despliegue, por sí mismo, no es causante de los problemas psicológicos producidos durante este o después de él. Serían los problemas psicosociales asociados al despliegue los que estarían provocando un aumento de la psicopatología y una disminución del bienestar y la salud.

- Ciertos acontecimientos catastróficos ocurridos puntualmente en determinados despliegues (como los abusos, torturas y homicidios en la prisión de Abu Ghraib entre los años 2003 y 2004, o la masacre de Kandahar el 11 de marzo de 2012) dejan de concebirse desde modelos individualistas negativos, y toman fuerza las explicaciones basadas en principios bien establecidos por la psicología social o por variables psicosociales de tipo organizacional.

- El trigésimo sexto General Jefe de Ejército (JEME) de los Estados Unidos, George W. Casey Jr., reconoció que los esfuerzos por mejorar la salud mental del personal desplegado no estaban siendo suficientes y ordenó que se implementaran programas de entrenamiento de tipo comprensivo. Algunos de las acciones destacables promovidas por el general G. Casey Jr. en materia de salud mental ha sido, por ejemplo, el reconocimiento, por primera vez en el entorno castrense, de la existencia del estigma asociado a los problemas mentales³ y la declaración pública de la necesidad de hacerle frente⁴.

- El intento de poner solución a la grave crisis en la salud mental de los militares americanos desplegados y sus familias, condujo a los líderes militares de los Estados Unidos a buscar ayuda en la Psicología, encargando a Seligman y su equipo de la Universidad de Pensilvania esta importante labor. La colaboración del mundo científico académico y militar se materializó el 1 de octubre de 2008 en el programa Comprehensive Soldier Fitness (CSF)⁵ para el que designaron como directora a la general de brigada Rhonda L. Cornum, cuya trayectoria en el Ejército de EEUU es un claro ejemplo de resiliencia.

- También hay que reconocer el destacado nivel de los psicólogos militares americanos, ingleses, canadienses, australianos, sudafricanos, noruegos y de otros países de nuestro entorno. Nivel que unido al apoyo y reconocimiento de los Ejércitos para los que trabajan produce grandes logros científicos de alto impacto y, por supuesto, un magnífico proyecto de promoción de la salud al servicio del personal militar.

Así es, explicado brevemente, cómo la resiliencia del personal militar ha llegado a despertar

este interés entre los líderes militares, altos cargos políticos y la comunidad científica internacional, al tiempo que ha generado un creciente número de publicaciones en el entorno de Defensa.

NOTAS

¹ La teoría del *flow* (fluir) argumenta que el bienestar subjetivo es el resultado de la experiencia de estar absorto en una actividad, mientras se crea un equilibrio entre las habilidades y los desafíos que genera la propia actividad.

² En el artículo «Programación de la preparación psicológica» de este Documento se explica en qué consisten los modelos positivos y negativos de salud.

³ El estigma será tratado en el artículo «Preparación psicológica a través del liderazgo» del presente Documento.

⁴ El general George W. Casey Jr. ha realizado (junto a otros líderes) una importante labor de *propaganda* de la resiliencia y del entrenamiento psicológico del personal militar.

⁵ En el artículo «Preparación psicológica a través de programas ad hoc» se explicará el CSF.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Ballenilla y García de Gambara, M. «La forja de un mito» en M Ballenilla y García de Gambara (Ed). *La Legión 1920-1927*. Murcia, 2010.
- Barnett, MD. (2004). «Congress Must Recognize the Need for Psychological Resilience in an Age of Terrorism». *Families, Systems, & Health*. 22, 1, 64-66.
- Bonanno, GA. y Kaltman, S. (2001). «The varieties of grief experience». *Clinical Psychology Review*, 21, 705-734.
- Casey, GW (2011). «Comprehensive Soldier Fitness: A vision for psychological resilience in the U.S. Army». *American Psychologist*, 66, 1, 1-3.
- Clausewitz, CV. *Vom Kriege*. Dümmlers Verlag. Berlin, 1832.
- Reich, JW, Zautra, A.J. y Hall, J.S. *Handbook of Adult Resilience*. Guilford Press. New York, 2010.
- Vázquez, C. «La ciencia del bienestar psicológico». En C Vázquez y G. Hervás (Eds). *La Ciencia del Bienestar: Fundamentos de una Psicología Positiva*. Alianza Editorial. Madrid, 2009.
- Vázquez, C., Castilla, C y Hervás, G. «Reacciones frente al trauma: Vulnerabilidad, resistencia y crecimiento» en E G Fernández-Abascal (Ed.). *Emociones Positivas*. Pirámide. Madrid, 2009. ■

PROGRAMACIÓN

de la

Preparación Psicológica

Mónica García Silgo. Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.
María del Pilar Bardera Mora. Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.

Hasta el siglo XXI, el peso de la preparación de los militares recaía en lo físico, lo técnico y lo táctico. Aunque la fortaleza psicológica de los soldados, comprendida en términos como «moral individual» o «moral de unidad», ha sido siempre tenida en cuenta por todos los grandes líderes de la Historia, la creación de los primeros programas de entrenamiento psicológico basados en la evidencia demostrada (BED) para el personal militar ha sido en fechas recientes. Pero este avance no es casual. Por un lado, como se explica en el artículo anterior «Introducción a la resiliencia en contextos operativos», ha habido una serie de acontecimientos contemporáneos. Pero, por otro, ha sido necesaria la unión de varias disciplinas o áreas de conocimiento como son, principalmente: la psicología positiva, clínica, operativa, social, de las organizaciones, de la salud ocupacional, la psicofisiología y, por supuesto, los sistemas de instrucción y adiestramiento de los Ejércitos (SIAE) (ver Figura 1).

Por primera vez, el entrenamiento de lo psicológico se ha elevado al mismo nivel que lo físico. El problema, ahora, es que el entrenamiento de las variables psicosociales es mucho más complejo y requiere más exigencias que el entrenamiento físico.

LA IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO PSICOLÓGICO BED

La dificultad del entrenamiento psicológico se debe, fundamentalmente, a que lo psicológico se compone de un número extenso de variables difíciles de controlar. Además, no son solo variables individuales, sino que también pueden ser interpersonales o psicosociales y contextuales. Las variables individuales y grupales suelen recibir más atención, sin embargo las familiares y organizacionales han demostrado tener tanto peso como las primeras. Además, la complejidad se incrementa ante la exigencia que demandan los nuevos escenarios laborales y operativos, reclamándose, por tanto, estrategias que hayan demostrado su eficacia.

En ocasiones, se puede haber estado trabajando desde modelos psicológicos sin validar, hipótesis sin contrastar y programas o intervenciones sin que estos hubieran demostrado resultados significativos. En la actualidad, esta ya no es (o no debería ser) una forma lícita de abordar las distintas situaciones en las que la Psicología puede intervenir. Ejércitos de otros países como Estados Unidos, Canadá, Australia, Sudáfrica, Reino Unido, Holanda, Nueva Zelanda, Noruega o Israel investigan y publican sus resultados en

las revistas científicas con más impacto internacional. Los estudios realizados son de diversa índole, aunque los más destacados son de tipo predictivo e inferencial.

Las variables independientes¹ que se suelen poner a prueba pueden ser: desde las individuales, como los rasgos de personalidad, la inteligencia, la inteligencia emocional, las competencias o los estilos de liderazgo, hasta los estresores psicosociales como la duración de los despliegues o la frecuencia y exposición al combate. Entre las variables dependientes² más estudiadas se encuentran: la enfermedad, la salud, el rendimiento, la productividad, la eficacia, la moral individual o grupal, la cohesión, el compromiso, la satisfacción o el bienestar. Además de estas, los últimos modelos de salud organizacional cuentan con unas variables intermedias, llamadas moduladoras³, que son las que explican por qué unas personas se desajustan en una situación adversa mientras otras, en la misma situación, se adaptan. Estas variables de tipo modulador tienen la capacidad de filtrar o canalizar los *inputs* (riesgos psicosociales)

hasta los *outputs* (enfermedad *versus* salud) y son, en última instancia, los factores que componen la resiliencia.

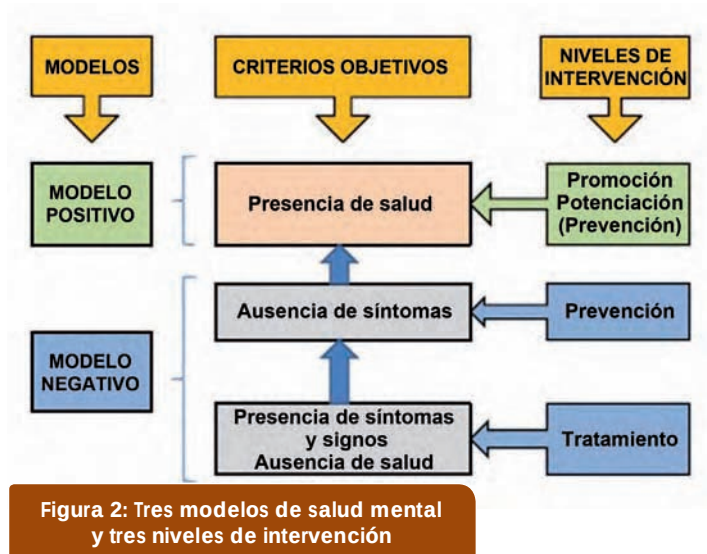
Los programas de entrenamiento psicológico, tan demandados en Ejércitos de nuestro entorno, se conciben como variables independientes que deben demostrar su efectividad, medida a través de variables dependientes. Así es como se elaboran los programas BED en contextos militares. Sin investigación es difícil alcanzar la excelencia que requiere la complejidad de los contextos político-sociales y bélicos de la actualidad y del futuro.

POTENCIAR LA FORTALEZA DE LOS SOLDADOS A TRAVÉS DE MODELOS POSITIVOS DE SALUD

Hasta que lo psicológico ha empezado a tener la misma importancia que lo físico, lo mental solo era motivo de preocupación cuando se producían más bajas de lo normal o ante hechos concretos que afectaban a la opinión pública. En este modelo tradicional, el objetivo



Figura 1: Entrenamiento Psicológico a partir de la unión de distintas disciplinas



consistía en tratar al personal de baja médica para el servicio a través del especialista de su seguro civil y con intervenciones basadas en la prescripción psicofarmacológica. En un modelo intermedio, de alguna forma también negativo, se pueden plantear medidas preventivas como, por ejemplo, conferencias (de una hora) sobre prevención del estrés en fases pre-despliegue. Sin embargo, estas medidas no han demostrado ninguna efectividad probada. En un modelo superior, el planteamiento va más allá de la propia prevención, centrándose en la potenciación de los rasgos positivos de las personas (ver Figura 2). Según se observa en esta figura, los dos primeros modelos se clasifican como «negativos» no porque sean peores o de menos categoría que el «positivo» (de hecho, pueden ser muy necesarios), sino porque se centran en los aspectos «negativos» de las personas y de la enfermedad.

Cuando se quiere fortalecer a las personas no se puede trabajar desde un modelo de intervención negativo por múltiples razones pero, sobre todo, porque es limitante. Se necesitan modelos más amplios, de tipo biopsicosocial, que integren todas las áreas de los sujetos desde un enfoque positivo y multidisciplinar.

¿EN QUÉ CONSISTE EL ENTRENAMIENTO DE LA RESILIENCIA?

Para aumentar la salud, el bienestar, el rendimiento y la eficacia de los militares se pueden adoptar medidas organizacionales que reduzcan

los riesgos psicosociales asociados a la profesión. En contextos militares se han descrito distintos tipos de riesgos, algunos semejantes a los contextos de otras organizaciones, y otros específicos de la profesión militar. Los riesgos se pueden clasificar en función de lo que dañan (así se clasificarían en físicos y psicosociales) o en función del contexto en el que se den (estresores laborales en territorio nacional y estresores laborales en zona de operaciones; y estos últimos, a su vez, se subdividen en estresores de combate y estresores asociados al despliegue).

Sin embargo, estas medidas de reducción del estrés organizacional, en muchas ocasiones, o no están al alcance del Mando o son demasiado complicadas de ejecutar. Por este motivo, casi todos los estudios se centran en potenciar y fortalecer psicológicamente al personal a nivel individual, grupal y familiar. De lo que se trata, por tanto, es de crear recursos o potenciar los que el sujeto ya tiene, con el objetivo de hacerle más resiliente ante los estresores laborales y/o ante los estresores de la vida cotidiana.

La forma de mejorar las respuestas resilientes a la adversidad es fortalecer aquellas variables o factores que han demostrado su capacidad moduladora frente a dicha adversidad. De este modo, la resiliencia no es un factor único, sino que es la suma de un grupo de variables. Estas se pueden agrupar en individuales (como la personalidad, la inteligencia emocional, las estrategias de afrontamiento, etc), psicosociales (donde se incluye el apoyo familiar) y organizacionales o de unidad (como la cultura o el clima organizacional, donde se integra el liderazgo o el apoyo de unidad).

El entrenamiento de dichos factores actuaría como medida no solo de prevención ante los riesgos, sino que estaría potenciando la salud individual y grupal, dando como resultado una disminución del absentismo y un aumento del rendimiento, de la satisfacción y del bienestar. Así es como se promueve la creación de grupos y organizaciones saludables.

Los programas BED se implementan en el SIAE para complementar lo que se había venido llamando «endurecimiento psicológico» y en los planes anuales de preparación (PAP) o planes operativos (PO) se articula el modo en que se van a desarrollar y ejecutar estos programas de entrenamiento psicológico. Por ejemplo, en el *Comprehensive Soldier Fitness*⁴ (CSF) uno de los objetivos planteados es favorecer las respuestas de resistencia ante el estrés o facilitar el crecimiento postraumático (CPT) tras los despliegues. Entre las medidas que se pueden implantar para conseguir estos objetivos están, entre otras, las sesiones encaminadas a reducir el estigma⁵ asociado a los problemas psicológicos, las que promocionan el apoyo entre compañeros o las que favorecen la reflexión acerca del cambio positivo que se ha producido en ellos tras el despliegue.

PLANIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DE LA RESILIENCIA

Los programas de intervención de entrenamiento de la resiliencia en militares deben tener en cuenta lo siguiente:

- Puesto que la resiliencia se desarrolla gradualmente y varía a lo largo de distintos contextos y dominios, los programas de entrenamiento se deben implementar en todos los ciclos del despliegue.
- Puesto que el módulo básico que construye la resiliencia está constituido por las relaciones sociales, las familias tienen que estar incluidas en estos programas.
- Puesto que la resiliencia en el despliegue está mediada y modulada por variables contextuales y ecológicas, se debe enfatizar la creación de organizaciones y comunidades resilientes.

Fase de intervención	Actividad	Objetivo de la actividad
Reclutamiento	Evaluación de la resiliencia	- Seguimiento en fases posteriores - Encontrar modelos predictivos de la salud, la resiliencia, el absentismo y el abandono
Enseñanza	- Sesiones informativas, conferencias - Programas ad hoc. (EP1; EL1) - Integrado en la Instrucción Básica de Combate (EP2; EL2)	- Crear cultura organizacional - Promover la resiliencia - Prevenir - Potenciar
Unidades	- Sesiones informativas, conferencias - Programas ad hoc. (EP1; EL1) - Integrado en la I/A (EP2; EL2)	- Crear cultura organizacional - Prevenir - Potenciar - Lecciones aprendidas
Formación	- Programas de intervención independientes de la unidad (EP1; EL1) - Programa de Experto en Resiliencia (PER)	- Potenciar - Formar Expertos en Resiliencia para que detecten la falta de ella en los individuos del grupo o en el grupo, reduzca el estigma y favorezca la recuperación.
Pre-despliegue	- Programas ad hoc. - Módulos de los programas EP1 y EL1 de preparación al despliegue	- Potenciar - Prevenir
Despliegue	Sesiones de seguimiento	- Consolidar lo aprendido en otras fases - Prevenir - Potenciar
Post-despliegue	- Programas ad hoc. - Continuación de programas previos - Módulos de los programas EP1 y EL1 aplicados a fase post-despliegue - Sesiones de seguimiento	- Lecciones aprendidas - Consolidar lo aprendido en fases anteriores - Prevenir - Potenciar
Post-trauma	- Programas ad hoc. (EPT) - Sesiones de seguimiento	- Prevenir - Potenciar

Tabla 1: Ciclo de intervenciones propuestas a nivel individual y grupal

- Puesto que los soldados que ingresan en el Ejército, lo hacen con vulnerabilidades y necesidades individuales, es necesario confeccionar intervenciones que incrementen la resiliencia individual.

- Puesto que las investigaciones confirman que existen diversos factores de riesgo y de protección, por los cuales los soldados resilientes (80%) y los que no lo son (20%) se convierten en bajas en combate, es necesario incorporar estos factores a los programas.

- Puesto que la incidencia del trastorno de estrés postraumático (TEPT), suicidio y problemas adaptativos persisten a pesar de los numerables programas de intervención, es fundamental analizar metodológicamente en qué fallan o qué los hace poco eficaces.

- Puesto que se ha demostrado que las características de personalidad no predicen las bajas en el combate, sino que son las variables

Fase de intervención	Actividad	Objetivo de la actividad
Pre-despliegue	Programa ad hoc (EP3)	- Prevenir - Potenciar
Despliegue	Sesiones de seguimiento	- Prevenir - Potenciar
Post-despliegue	Sesiones de seguimiento	- Prevenir - Potenciar
Post-trauma	- Programa ad hoc (EPT) - Sesiones de seguimiento	- Prevenir - Potenciar

Tabla 2: Ciclo de intervenciones propuestas a nivel familiar

sociales y contextuales las que lo hacen, es fundamental tener dichas variables en consideración en futuras investigaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, los niveles de intervención en los que se podría plantear la implementación de programas son tres: en el individuo, en el grupo (a través del liderazgo) y en la familia. Estas intervenciones se pueden llevar a cabo en las distintas fases de la carrera profesional (ver Tabla 1).

planificado una propuesta de intervención vertebrada en cuatro ejes: nivel de intervención, fase del ciclo en la que se interviene, contenido del programa y tipo de programa (ver Tabla 3).

El EP1 se desarrollaría por sesiones en las que, explícitamente, se trabajarían los factores que componen la resiliencia. En el EP2, el objetivo es potenciar los mismos factores que en el EP1 solo que de manera implícita e integrada en las actividades cotidianas laborales. El Pro-

En el nivel familiar, es necesario consolidar las redes de apoyo a través de sesiones informativas y programas de promoción de la resiliencia (ver Tabla 2).

En cuanto al contenido de los programas, se ha estructurado y



Figura 3: Modelo de preparación comprensivo

Nivel de intervención	Contenido	Tipo de Programa	Fase de intervención
Personal militar	Información Básica (cultura)	• Conferencias • Sesiones informativas	Enseñanza
			Formación
			Unidad
	Entrenamiento Psicológico 1 (EP1) Programas grupales con actividades individualizadas	• Programa estructurado por sesiones de tiempo limitado y número de sesiones establecidas. • Tareas y objetivos definidos • Evaluación pre-post a corto y largo plazo para medir la eficacia	Enseñanza
			Formación
			Unidad
			Pre-despliegue
			Post-despliegue
	Entrenamiento Psicológico 2 (EP2) Integrado en ejercicios de I/A, PAP, PO, pruebas de situación "entrenamiento de la dureza psicológica"	• Programa estructurado por objetivos e integrado en los ejercicios del PAP. • Tareas y objetivos definidos • Evaluación pre-post a corto y largo plazo para medir la eficacia	Enseñanza
			I/A
Famílias	Programa de Experto en Resiliencia (PER) ("Formador de Formadores")	• Programa estructurado por sesiones de tiempo limitado y número de sesiones establecidas. • Tareas y Objetivos definidos • Evaluación pre-post a corto y largo plazo para medir la eficacia	Formación
	Entrenamiento del Liderazgo 1 (EL1) Como variable moduladora de la salud y el rendimiento. Programas grupales con tareas individualizadas	• Programa estructurado por sesiones de tiempo limitado y número de sesiones establecidas. • Tareas y objetivos definidos • Evaluación pre-post a corto y largo plazo para medir la eficacia	Enseñanza
			Unidad
	Entrenamiento del Liderazgo 2 (EL2) Como variable moduladora de la salud y el rendimiento, integrado en ejercicios de Instrucción Básica e I/A, PAP, PO, Pruebas de Situación	• Programa estructurado por objetivos e integrado en los ejercicios del PAP. • Tareas y objetivos definidos • Evaluación pre-post a corto y largo plazo para medir la eficacia	Enseñanza
			I/A
	Seguimiento	• Sesiones de comprobación, recordatorias, de asimilación del conocimiento y reforzadoras.	Unidad
			Post-despliegue
	Post-Trauma (EPT)	• Programa ad hoc • Sesiones de seguimiento	Unidad
			Despliegue
			Post-despliegue
Famílias	Información Básica	• Conferencias • Sesiones informativas	Pre-despliegue
	Entrenamiento Psicológico 3 (EP3)	• Programa estructurado por sesiones de tiempo limitado y número de sesiones establecidas. • Tareas y objetivos definidos • Evaluación pre-post a corto y largo plazo para medir la eficacia	Pre-despliegue
			Despliegue
	Seguimiento	• Sesiones de comprobación, recordatorias, de asimilación del conocimiento y reforzadoras.	Despliegue
			Post-despliegue
	Post-Trauma (EPT)	• Programa ad hoc • Sesiones de seguimiento	Unidad
			Despliegue
			Post-despliegue

Tabla 3: Contenido y tipos de programas que se pueden implantar en militares y familiares

grama de Experto en Resiliencia (PER) consiste en formar un determinado número de expertos en resiliencia por unidad, con el objetivo de que sepan detectar estados carenciales de esta capacidad y aprendan a intervenir eficazmente, teniendo en cuenta el estigma. El ER es una réplica de la figura Master Resilience Trainer del CSF o del coordinador de grupo del Trauma Risk Management.⁶ El EL1 y EL2 se diferencian en que en el primero la formación en los estilos de liderazgo que generan resultados positivos es explícita, mientras que, el segundo, más implícito, se implementaría en las actividades cotidianas del ejercicio del Mando. El EP2 y el EL2 se pueden conceptualizar como una continuación del EP1 y el EL1 respectivamente. El EP3 consistiría en la promoción de la resiliencia en un programa para familias. Por último, el entrenamiento postrauma (EPT) solo está pensado para los casos en los que el personal haya sufrido un grave riesgo o haya estado expuesto a situaciones de estrés elevado. Todos los programas deben basarse en estrategias y técnicas BED y hacerse de forma ad hoc.

De lo que se trata con esta planificación es de crear un modelo de intervención de tipo comprensivo (ver Figura 3) lo que no solo es la tendencia en los Ejércitos, sino que también estaría en consonancia con la educación y promoción de la salud propuesto por la Organización Mundial de la Salud (1986, 1997), por la Estrategia de Salud Mental del Sistema Nacional de Salud (2007, 2011) y por las organizaciones de salud laboral. En este sentido, se propone la combinación de actividades de información, psicoeducación e intervención BED que conduzcan a las personas a desear estar sanas, sepan cómo alcanzar la salud y el bienestar, actúen individual y colectivamente para conseguirlo y busquen ayuda cuando lo necesiten.

En conclusión, individualmente se trata de potenciar las habilidades y capacidades que han demostrado su evidencia respecto a la resiliencia de las personas, cuestión tratada en el artículo «Preparación psicológica a través de los programas ad hoc». En el nivel organizacional se centran dos artículos. El primero, «Preparación psicológica y variables organizacionales», destaca algunos de los aspectos de las organizaciones que han mostrado un

impacto negativo o positivo sobre sus recursos humanos y, por tanto, sobre sí mismas. Puesto que el liderazgo ha demostrado sistemáticamente ser uno de los factores organizacionales con mayor trascendencia sobre la salud y la productividad, se decidió incluir un artículo específico sobre ello «Preparación psicológica a través del liderazgo» y así señalar algunos aspectos relevantes del liderazgo, fundamentales en la preparación psicológica. La intervención en el nivel familiar, desarrollada en el artículo «Preparación psicológica a través de las familias», no solo es necesaria de cara a su propia resiliencia, sino también a que el personal militar y, en concreto, el desplegado en operaciones disponga de una mayor fortaleza psicológica en la realización de sus cometidos.

NOTAS

- ¹ La variable independiente o predictora, es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. También puede ser la variable que el investigador manipula.
- ² La variable dependiente o criterio es el resultado del efecto de la variable independiente.
- ³ Se entiende por variable moduladora aquella que tiene la capacidad de aumentar, disminuir o anular los efectos del estrés sobre la salud.
- ⁴ El programa CSF se explica en el artículo «Preparación psicológica a través de los programas ad hoc».
- ⁵ Para una explicación del estigma en el Ejército ver el artículo «Preparación psicológica a través del liderazgo».
- ⁶ El programa TRiM se describe en el artículo «Preparación psicológica a través de los programas ad hoc».

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Adler, Bliese y Castro. «An introduction to deployment psychology». En AB. Adler, PD. Bliese y CA. Castro (Eds.). *Deployment Psychology*, American Psychological Association. Washington DC, 2011.
- Meichenbaum, D. «Resiliency building as a means to prevent PTSD related adjustment problems in military personnel». En B. Moore y W. Penk (Eds.). *Handbook for Treatment PTSD in Military Personnel*. Guildford Press. New York, 2011.■

PREPARACIÓN PSICOLÓGICA Y

Variables Organizacionales

Mónica García Silgo. Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.

María del Pilar Bardera Mora. Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.

Desde hace algo más de un siglo, los psicólogos estudian la conducta de los trabajadores en las organizaciones. Munsterberg (1863-1916) es reconocido por todas las fuentes, como el fundador de la psicología industrial. Él aplicó la metodología experimental a los problemas de las empresas y midió, por primera vez, las capacidades de los trabajadores vinculadas al desempeño. Pero fue la Primera Guerra Mundial, lo que supuso el gran avance de la Psicología en este y en otros ámbitos. La selección y clasificación de soldados, la fatiga de los trabajadores en las fábricas de munición o la necesidad de maximizar la producción y minimizar la monotonía se generalizaron al mundo empresarial.

Cuando la psicología industrial empezaba a decaer, la Segunda Guerra Mundial trajo nuevos problemas que requirieron su intervención. La flota aérea sufrió importantes modificaciones entre guerras, existiendo diversidad de aeronaves (cazas, bombarderos y de transporte, entre otros) con controles (tren de aterrizaje, acelerador...) y tableros (manómetros, indicadores de velocidad...) colocados en diferentes lugares, lo que ocasionó muchos accidentes. El estudio del problema llevó a los psicólogos a sugerir la

estandarización de las cabinas, que redujo la accidentalidad. La guerra renovó el interés por el estudio de las capacidades. Así, por ejemplo, los candidatos a espía eran enviados a un centro de evaluación en una granja de Washington, donde no solo realizaban pruebas de lápiz y papel o entrevistas, sino también ejercicios para ver si podían soportar el estrés y el rigor del trabajo detrás de las líneas enemigas. Esa semana en la granja se dedicaba a sacar todas las fortalezas y debilidades que pudieran tener los sujetos, con especial atención al estudio de su personalidad.

También el estudio de la moral, la fatiga y el desempeño ocuparon a los psicólogos en aquella época. Sin embargo, cuando la guerra terminó y los soldados volvieron a sus empleos, se incrementó la tendencia al trabajo insatisfactorio, aumentando los paros autorizados y no autorizados (huelgas ilegales). Fue un periodo de interés sin precedente en las encuestas de actitud de los trabajadores, cuyo resultado se publicaba en las revistas de negocios, pero sin una clara explicación sobre el incremento de la insatisfacción laboral. Algunos autores especulan que al haber encarado la muerte en los campos de batalla, los trabajadores mostraron menos pasividad a la hora

de aceptar las decisiones de las organizaciones o de sus líderes.

El siglo XXI ha traído nuevas guerras y nuevos retos. La economía global y los cambios políticos han eliminado fronteras en todos los ámbitos. Diferentes culturas se encuentran en el escenario laboral, siendo preciso desarrollar sistemas de capacitación y gestión de personal compatibles con las distintas culturas y formas de entender la vida. Por ejemplo, mientras los trabajadores occidentales esperan recompensas individuales por un buen desempeño, los japoneses podrían considerarlo un insulto. La diversidad de la fuerza laboral no es ajena a los Ejércitos en nuestro entorno. En la vida castrense, las relaciones interpersonales son básicas en la eficacia y el éxito de la misión, y suponen la compatibilidad de distintos valores y creencias.

En este artículo, se pretende dar un repaso a las variables organizacionales de origen psicosocial que influyen en la salud y el rendimiento de los trabajadores, con especial interés en aquellas de las que existe evidencia empírica en contextos militares. Algunas de ellas siguen siendo las mismas que preocupaban en las guerras del pasado, otras, como el estrés ocupacional, han surgido en el nuevo panorama internacional o han cobrado una fuerza especial, ocasionando nuevos daños y constituyendo una auténtica epidemia. La preparación de los militares es fundamental para combatir el impacto de estas variables y la Psicología ha desarrollado nuevos instrumentos frente a las amenazas de origen psicosocial, cuya implantación podría suponer importantes beneficios individuales, grupales e institucionales.

LOS ESTRESORES LABORALES

El estrés puede ser entendido como estímulo, como respuesta y como transacción entre el individuo y las demandas de su entorno, siendo esta última, la más aceptada actualmente (para más información ver González-Camino y Osca, 2004).

Los estresores del entorno han de ser estudiados con la finalidad de eliminarlos o reducirlos, mejorando el rendimiento y la salud de los empleados. Sin embargo, en contextos militares, reducir o eliminar las fuentes de estrés, resulta muchas veces complicado. Por ello, el hallazgo de variables que puedan modular la influencia de



los estresores laborales sobre el personal militar, resulta de gran interés. Así pues, este Documento intenta abordar este enfoque y dar una visión de cómo lo están haciendo en Ejércitos de otros países.

Desde la Psicología se puede intervenir sobre estas variables amortiguando los efectos del estrés sobre los sujetos y sobre la Institución. Se consideran fundamentalmente, seis estresores o fuentes de presión, según provengan de: los aspectos intrínsecos del trabajo, el rol desempeñado en la organización, las relaciones en el trabajo, la carrera profesional, el ambiente y estructura organizativa y los vinculados al interfaz familia-trabajo. Todos ellos aparecen recogidos repetidamente en la literatura al respecto.

Los «aspectos intrínsecos» del trabajo se relacionan con el contenido del mismo. Se trataría de estresores inherentes a las tareas y al ambiente de trabajo, resultando difíciles de eliminar, pues van asociados a la propia naturaleza del puesto. Por ejemplo, no podría eliminarse la monotonía asociada a algunos puestos de vigilancia o la resistencia física precisa para ejecutar algunos trabajos. En un estudio con soldados españoles del Ejército de Tierra, se observó que las demandas del puesto en habilidades específicas se relacionaban directamente con el absentismo, la

satisfacción laboral, la percepción de riesgo y la accidentalidad.

Los «estresores de rol» se vinculan a la ambigüedad y al conflicto de rol, cuando no están claras las tareas que debe realizar el trabajador o entran en conflicto entre ellas. El equipo de la Dra Osca en 2003 encontró que aquellos sujetos que conocen claramente sus tareas sufren menor agotamiento emocional y menor malestar, pero mayor autorrealización personal y profesional. En la misma línea, Bliese y Castro encontraron que la claridad de rol modulaba el efecto de la sobrecarga sobre el cansancio físico y psíquico en soldados, es decir, aquellos soldados que conocen sus funciones de forma clara y precisa sufren menor cansancio físico y psíquico. A diferencia de los aspectos intrínsecos, este tipo de estresores pueden ser eliminados a nivel institucional, con formación y con un adecuado análisis y diseño de los puestos.

Las «relaciones en el trabajo» son un estresor de gran relevancia en la profesión militar, aunque también pueden constituir un factor protector. En esta dirección, Stetz, Stetz y Bliese estudiaron el efecto del apoyo social de compañeros y superiores sobre la satisfacción laboral y el bienestar en militares, encontrando que para los sujetos que se sentían más capaces de realizar su trabajo (es decir, con mayor autoeficacia), un apoyo fuerte de los superiores suponía más satisfacción laboral, pero solo en situaciones de baja presión organizacional. No obstante, cuando la presión aumentaba, eran los sujetos con menor apoyo, los más satisfechos; de igual modo, para los menos autoeficaces, la satisfacción era mayor en situaciones de mayor apoyo, pero solo si la presión organizacional era baja. Esto pone de manifiesto que, si bien el apoyo social es un buen amortiguador del estrés, no funciona igual en todas las situaciones ni con todos los sujetos.

En otra dirección, Bliese y Stetz observaron en reservistas del Ejército norteamericano que la autoeficacia modulaba la influencia que el conflicto, dentro del grupo, tenía sobre la satisfacción laboral. Según sus resultados, los más autoeficaces experimentaban siempre mayor satisfacción que aquellos menos autoeficaces, pero la diferencia era mucho mayor para aquellos sujetos con altos niveles de conflicto intragrupal. Aquellos sujetos con más confianza en sus ca-

pacidades están siempre más satisfechos profesionalmente y más protegidos frente a conflictos en las relaciones personales dentro del grupo.

El «desarrollo profesional» puede ser una fuente de estrés por diferentes motivos, como puede ser la inseguridad laboral o la incongruencia en la posición. Enfoques actuales incorporan variables de *self*, como puede ser la autoeficacia o la autoestima, de forma que el desarrollo profesional pasaría de ser un estresor a ser una motivación positiva. Aunque este tipo de estresores han sido poco estudiados en contextos militares, un trabajo puso de manifiesto que el desarrollo profesional no suponía una fuente de estrés para los militares españoles (Bardera, 2010), si bien es cierto que los cambios recientes en la normativa podrían haber modificado estos resultados.

Los estresores derivados del «clima organizacional» incluirían aspectos como la comunicación o las relaciones. López-Araujo, Osca y Peiró confirmaron la influencia de estos estresores de clima sobre la satisfacción laboral de soldados españoles. En este sentido, las intervenciones clásicas de la psicología organizacional en el clima laboral, como intervenciones sobre estilos de liderazgo, podrían ser de utilidad para resolver esta cuestión.



Por último, respecto a la «interfaz entre trabajo y familia», se encuentran los problemas relativos a los conflictos de tiempo y compromiso entre un ámbito y otro. Gran parte de la literatura pasada se centraba en las mujeres trabajadoras, por su mayor dificultad en resolver los conflictos derivados del cuidado de los hijos. Las investigaciones más recientes han puesto de manifiesto que este tipo de estresores está vinculado a aspectos socioeconómicos (ingresos y posibilidad de contratar ayuda en casa, o apoyo de familiares, por ejemplo) y aspectos profesionales asociados al sexo. Aunque la normativa puede amortiguar este tipo de estresores, en contextos militares es siempre complicado, pues como dicen algunos autores, familia y ejército son dos «instituciones voraces», que requieren de una prestación individual muy completa a nivel psicológico, temporal y existencial, tanto que pueden llegar a exigirle la vida.

Los soldados encuadrados en las mismas o similares unidades se exponen a factores contextuales parecidos, por lo que sus percepciones y respuestas al entorno suelen ser parecidas. Por ello, la intervención a nivel grupal o piramidal (formación de formadores, por ejemplo) es viable, además de resultar más sencilla y económica que a nivel individual. Mientras la actuación a nivel individual supone una intervención sobre la autoeficacia o las estrategias de afrontamiento, a nivel grupal se debe intervenir sobre la cohesión, el liderazgo o la autoeficacia colectiva.

El análisis de los estresores laborales en personal militar parece requerir, por tanto, un enfoque grupal, pero el éxito de los grupos no radica solo en la «suma de talentos», ya que las diferencias individuales de los integrantes del grupo también son relevantes. Aunque, desde algunos enfoques se defiende que la diversidad grupal enriquece el resultado del trabajo, lo cierto es que las personas se ajustan a un contexto, como puede ser el castrense, porque poseen características similares a las de los otros miembros que forman parte de él. La fortaleza del equipo será la similitud y compatibilidad entre las características de sus miembros, y así se construirá una visión compartida de la realidad, con bajo conflicto, fuerte cohesión y una alta percepción colectiva de capacidad. Se sabe que la diversidad en las variables superficiales (sexo, edad...) de los



miembros del equipo no guarda relación con la cohesión ni con el desempeño de tarea; pero la diversidad en los valores, sí.

LA INTERVENCIÓN EN LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES

Por todo lo expuesto, parece claro que:

- Algunos aspectos del entorno de trabajo pueden producir efectos negativos sobre la salud individual e institucional (organizaciones saludables-organizaciones enfermas), siendo, por tanto, estresores laborales potenciales.
- Estos estresores potenciales, pueden ser detectados con estudios adecuados. A veces, pueden reducirse o eliminarse directamente; pero otras, no.
- Existen variables individuales y grupales que modulan el efecto de los estresores. La bibliografía científica ha identificado muchas de ellas y la Psicología posee instrumentos para intervenir sobre ellas, de forma que, aunque el estresor siga presente, su influencia se minimice.

Cox y su equipo (2005) recogen en el informe de la Unión Europea sobre el estrés relacionado con el trabajo, dos tipos de objetivos en la intervención sobre el estrés laboral: los centrados en la organización, y los centrados en el individuo, estos últimos, frecuentemente sesgados por un enfoque personal y clínico. El informe habla tam-

bién de tres niveles de intervención: primaria, secundaria y terciaria. En la intervención primaria, se trabaja desde el control de riesgos derivados del diseño del puesto de trabajo y de la ergonomía, aspectos en los que los Ejércitos han sido pioneros. Desde la intervención secundaria, se aborda la formación de los trabajadores, fomentando su salud y destrezas psicológicas. En este ámbito, se realizan acciones aisladas, aunque podría considerarse necesario una intervención más amplia (en el artículo «Programación de la preparación psicológica» se hace mención a programas ad hoc). La tercera consistiría en la atención personalizada a los trabajadores, aspecto que también podría potenciarse.

De todos modos, cualquier intervención requiere siempre de un análisis previo del problema para el colectivo específico sobre el que se quiere intervenir. Dando por válidos algunos de los resultados y conclusiones expuestas hasta ahora, y siguiendo las propuestas de González-Camino y Osca (2004), parecen interesantes las siguientes intervenciones (algunas recogidas a lo largo de los distintos artículos que forman el presente Documento):

- A nivel primario: con el objetivo de adaptar el entorno (físico y psicológico) del trabajo al trabajador, se pretende reducir o eliminar las fuentes de estrés. Se propone mejorar el

diseño del puesto de trabajo, la organización de horarios y puestos, la participación en la toma de decisiones o el aumento del control por parte del trabajador. En este Documento se propone la intervención a través del entrenamiento del liderazgo, por ejemplo. Otra propuesta viable es mejorar el ajuste al puesto, es decir, trabajar en la mejora del reclutamiento y la selección, así como en la socialización anticipatoria (seleccionar sujetos con valores y actitudes acordes con la cultura institucional). Se trata de adecuar personas y puestos, no solo en aptitudes, sino también en actitudes (este tipo de intervención está avalado por la legislación vigente para personal militar).

- A nivel secundario: se proponen intervenciones dirigidas a reducir las consecuencias del estrés sobre los trabajadores, a través de programas para mejorar o potenciar sus habilidades de afrontamiento; el nivel de intervención es individual, ya que se espera que sea el individuo el que cambie y no la organización. Se podrían incorporar programas para mejorar el autoconcepto y la autoeficacia, de probado valor como consecuentes de la salud y el bienestar de estos trabajadores. En general, resultaría beneficioso incidir en la adquisición y/o potenciación de perceptio-



nes laborales positivas. No obstante, estos aspectos se tratan con mayor detalle en el artículo sobre «Preparación psicológica a través de programas ad hoc» de este Documento.

- A nivel terciario: los programas de intervención se centran en los trabajadores afectados. Es una intervención reactiva. Se podrían arbitrar procedimientos de acceso a la información sobre este tipo de programas. En este Documento se hace referencia a estas intervenciones como entrenamiento post-trauma (EPT) en el artículo «Programación de la preparación psicológica» y cuando se describe el programa *Trauma Risk Management* (TRiM) del Ejército del Reino Unido o el *Comprehensive Soldier Fitness* (CSF) del Ejército norteamericano.

Se trataría, por tanto, de intervenciones habituales en el ámbito de la psicología organizacional, de una manera estructurada y metodológicamente adecuada, lo que supondría un seguimiento y adaptación continua. Todo ello, sin olvidar que la promoción de la salud y seguridad de los trabajadores.

Por todo lo expuesto, se evidencian al menos cinco instrumentos básicos de intervención, manejables a nivel institucional: los procesos selectivos, la socialización organizacional, la formación del personal, los procesos de desarrollo de carrera y la regulación normativa.

En cuanto a la selección, deberían incorporarse criterios basados en el ajuste sujeto-organización en actitudes y valores, y no solo el ajuste persona-puesto en capacidades y aptitudes. Las variables moduladoras, es decir, aquellas que son capaces de modificar la intensidad y/o la dirección de las fuentes de estrés sobre la salud y el rendimiento, y que podrían englobarse dentro de un concepto más amplio como es la resiliencia, deberían ser estimadas desde el ingreso en las Fuerzas Armadas y potenciadas de forma continua y transversal durante la permanencia en el Ejército. Desde la socialización organizacional, podría reforzarse la adquisición de la cultura y valores de la Institución, fomentando una identidad grupal. La formación también es importante, porque además del aprendizaje, se refuerza la autoeficacia profesional. Podrían incorporarse materias transversales en los procesos formativos, encaminadas a mejorar la autoestima y a modificar actitudes (por ejemplo:

formando a los cuadros de mando en técnicas de refuerzo positivo y motivación de los subordinados, liderazgo, etc). El desarrollo de carrera se relaciona positivamente con el bienestar y la salud, siendo un motivador importante que no debe descuidarse. Por último, es necesario el desarrollo de normativa específica que apoye algunos de los puntos anteriores (por ejemplo: reglamento de evaluaciones, medidas de conciliación familiar, convocatorias de ingreso, etc). Un buen ajuste laboral es la mejor garantía para la adaptación y el desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Bardera, M.P. *Antecedentes psicosociales en la salud laboral de militares españoles*. Tesis Doctoral. UNED. Madrid, 2010.
- Bliese, P y Castro, C. (2000) «Role Clarity, work overload and organizational support: multilevel evidence of the importance of support». *Work & Stress*, 14(1), 65-73.
- Bliese, P y Stetz, M (2007). «Modeling the effects of efficacy, justice, and conflict among reservists activated for homeland defense». *Military Psychology*, 19(1). 27-43.
- Bray, D w; Campbell, R J, y Grant, D L. *Formative Years in Business: A Long-Term AT&T Study of Managerial Lives*. Wiley. New York, 1974.
- Cox, T, Griffiths, A y Rial-González, E. *Investigación sobre el estrés relacionado con el trabajo*. Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, (UE). Luxemburgo, 2005.
- González-Camino, G y Osca, A. «Estrés y salud laboral». En A. Osca (Ed): *Psicología de las Organizaciones*. Sanz y Torres. Madrid, 2004. Pp. 301-344.
- López-Araujo, B, Osca, A y Peiró JM. (2007). «El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral». *Psicothema*, 19(1), 81-87.
- Moskos, C y Wood, FR (1988). *The Military: More than just a job?* McLean, Va.: Pergamon-Brassey's. International Defense Publishers.
- Osca, A, González-Camino, G, Bardera, MP y Peiró, JM. (2003). «Estrés de rol y su influencia sobre el bienestar psíquico y físico en soldados profesionales». *Psicothema*, 15(1), 54-57.
- Stetz, T, Stetz, M. y Bliese, P (2006). «The importance of self-efficacy in the moderating effects of social support on stressor-strain relationship». *Work & Stress*, 20(1), 49-59. ■

PREPARACIÓN PSICOLÓGICA

a través del Liderazgo¹

Mónica García Silgo. Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.
José Luis Castellanos Díaz. Teniente Coronel. Infantería.

Está bien reconocida y documentada la importancia que tienen los líderes militares en el fortalecimiento y la resiliencia de las respuestas dadas por sus unidades frente al estrés. El presente artículo pretende profundizar, a través de investigaciones de impacto, en la relación que hay entre los distintos estilos de liderazgo y los resultados que estos generan en los subordinados y el grupo (entendiendo por resultado no solo las variables de eficacia y productividad, sino también las variables de salud, bienestar, compromiso, cohesión y satisfacción). No es tarea del presente artículo describir las teorías, corrientes o modelos de liderazgo porque ya existen numerosas e importantes revisiones sobre este asunto (por ej. Molero, 2004; Bartone, 2010).

Distintos estudios sobre clima y bienestar organizacional llevados a cabo en el Walter Reed Army Institute of Research (WRAIR) llegaron a dos importantes conclusiones. La primera es que el clima social de una organización se puede demostrar empíricamente y la segunda es que

algunos aspectos del clima organizacional, como el liderazgo, afectan directa e indirectamente a la salud de los soldados. Además, se ha evidenciado que las variables del contexto influyen significativamente en el impacto, a largo plazo, de las intervenciones individuales y que las variables de salud mental de los individuos, en un mismo contexto laboral, son más parecidas de lo que sería esperable por azar.

Un principio bien establecido en el Ejército es que las características grupales afectan al bienestar de los individuos. Conceptos como cohesión, moral o espíritu de cuerpo se han descrito como factores de protección en un gran número de muestras, y distintos estudios empíricos han demostrado la importancia del contexto social en el bienestar de los soldados. Por ejemplo, la correlación entre exposición al combate y puntuaciones en trastorno de estrés postraumático (TEPT) es, generalmente, positiva. Sin embargo, esta relación varía entre distintas unidades, como se puede observar en los resultados ofrecidos por el *Mental*

Health Advisory Team 6 (MHAT-6, 2009). Entre las 28 secciones desplegadas en Afganistán, se vio que había diferencias en dicha relación. Incluso, alguna de las secciones mostraba altos niveles de exposición al combate y bajas puntuaciones en TEPT. Este resultado implica que hay una razón de peso en la explicación de por qué unos soldados, en unas secciones, reaccionan negativamente al combate mientras compañeros de otras secciones, no. La variabilidad en las unidades puede ser explicada por las distintas características de la unidad, como las percepciones compartidas de cohesión, el nivel de entrenamiento o la percepción de los líderes de la unidad, entre otros. De estas, la variable que normalmente emerge como mejor predictor es el liderazgo.

Por todo lo anterior, para aumentar la resiliencia del personal militar no basta con hacer ejercicios de entrenamiento a nivel individual, sino que es necesario acompañarlos de intervenciones en variables organizacionales como puede ser el entrenamiento del liderazgo.

ESTILOS POSITIVOS DE LIDERAZGO

De las propuestas para analizar los estilos de liderazgo eficaz en contextos militares, los estudios que analizan la personalidad *hardiness* y el liderazgo transformacional son los más prometedores (ver Tabla).

Los líderes transformacionales son aquellos que consiguen cambios importantes en sus seguidores y elevan la moral y motivación a través de su influencia personal. Los transaccionales son los que basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo y, por último, el estilo de liderazgo *laissez-faire* representa la ausencia de liderazgo. Investigaciones sobre liderazgo transformacional vienen a confirmar que:

- El factor *carisma* correlaciona positivamente con la eficacia y la satisfacción en los equipos de trabajo.
- El factor *recompensa* contingente del liderazgo transaccional, también correlaciona de forma positiva con la eficacia y la satisfacción, aunque en menor grado.
- La *dirección por excepción* tiene pocos efectos sobre la satisfacción y el rendimiento.
- El estilo *laissez-faire* correlaciona negativamente con ambas variables.

Algunas demostraciones de la eficacia del liderazgo transformacional son las investigaciones que se resumen a continuación.

El Ejército de Israel ha demostrado cómo se puede mejorar el rendimiento de las secciones de una compañía a través del entrenamiento en liderazgo transformacional de sus mandos. El estudio (empleando grupo control y experimental) evaluó a jefes de sección israelíes, sus subordinados directos (suboficiales) y sus subordinados indirectos (tropa). Los resultados revelaron que tanto los subordinados directos como los indirectos de los mandos pertenecientes al grupo experimental mostraban puntuaciones más altas en motivación, valores morales, fortalecimiento y eficacia, que los subordinados del grupo control. Además se vio que el liderazgo transformacional trascendía a los soldados a través de las necesidades de autorrealización, la internalización de los valores de la organización, la orientación al grupo, el enfoque crítico-independiente, el compromiso con la tarea y la autoeficacia de los suboficiales.

La Real Academia Naval de Oficiales noruega incluyó el entrenamiento del liderazgo transformacional, en un ejercicio de instrucción, a finales del primer año de academia. Las evaluaciones previas y posteriores mostraron un aumento significativo tanto del estilo de liderazgo transformacional como del transaccional y una disminución del estilo *laissez-faire*, manteniéndose los resultados a los seis meses.

La personalidad *hardiness*² también ha sido muy investigada en el liderazgo militar. El concepto *hardiness* fue desarrollado a partir de un estudio longitudinal, con directivos de la empresa del Gobierno de los Estados Unidos Illinois Bell Telephone (IBT). Cuando la empresa se liberalizó, en 1975, tras siete años de rumores de que eso iba a pasar, un equipo de investigadores comenzó a analizar las reacciones de 450 directivos ante la situación de incertidumbre. Lo que se descubrió fue que ciertas actitudes mentales tenían el poder de mitigar las reacciones de enfermedad provocadas por situaciones estresantes. Estas actitudes consistían en un fuerte *compromiso* con uno mismo, con la vida y el trabajo; un locus de *control* interno, lo que se traduce en una gran capacidad de control en sus vidas, y una gran vitalidad caracterizada por percibir oportunidades donde los

ESTILO	DEFINICIÓN	FACTORES
Líderes transformacionales	Aquellos que consiguen cambios importantes en sus seguidores y elevan su moral y motivación a través de su influencia personal	<i>Carisma o influencia idealizada:</i> Capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores. <i>Inspiración o motivación inspiracional:</i> Capacidad del líder de comunicar su visión. <i>Estimulación intelectual:</i> Capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora. <i>Consideración individualizada:</i> Capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.
Líderes transaccionales	Basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo	<i>Recompensa contingente:</i> Todas aquellas conductas a través de las cuales los líderes recompensan a sus subordinados por la labor bien hecha. <i>Dirección por excepción:</i> Aquellos líderes que solo intervienen cuando las cosas van mal para reprender o castigar a sus subordinados: <i>Activa:</i> el líder interviene antes de que ocurra el problema. <i>Pasiva:</i> el líder interviene cuando ya ha ocurrido el problema.
<i>Laissez-faire</i>	Es la ausencia de liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder	

Liderazgo transformacional y laissez-faire:
Burns (1978), Bass (1985), Bass (1999),
Avolio y Bass (1991), Bass y Avolio (1990, 1997)

otros percibían amenazas, apertura al reto y a las nuevas oportunidades. Por lo tanto, el compromiso, el control y el reto son las tres características del estilo de personalidad *hardiness*.

Se ha demostrado que el *hardiness* está relacionado con un buen nivel de salud en una gran variedad de situaciones estresantes. En investigaciones con población militar, el *hardiness* se ha identificado como un importante modulador del estrés de combate, tanto en fases de preparación y entrenamiento antes del despliegue, como en el combate. También ha sido muy estudiado como

variable predictora de éxito en el reclutamiento o en la superación de cursos. Por ejemplo, en una muestra de 276 reclutas israelíes, el *hardiness* predijo la salud mental en los cuatro meses que duró el entrenamiento básico de combate. El compromiso redujo la percepción de amenaza, el empleo de estrategias centradas en lo emocional y aumentó la percepción secundaria. El control disminuyó la percepción de amenaza, incrementó la percepción secundaria, el uso de estrategias de solución de problemas y la búsqueda de apoyo.

Algunos estilos destructivos de liderazgo
(confuso, egocéntrico, superdemandante, etc)



En otras investigaciones, el *hardiness* ha pronosticado el éxito en la superación del curso de Operaciones Especiales del Ejército norteamericano (N=1.138), el ingreso en la Academia de Oficiales noruega (N=1.111) y la resiliencia en aspirantes (N=5.650) a suboficiales (81,5%) y oficiales (18,5%) del Ejército de Canadá. También se ha constatado en dos muestras de cadetes de West Point (una de 435 cadetes de último curso y otra de 1.143 cadetes de primero), que tanto el *hardiness* como el estilo transformacional son predictores significativos e independientes del rendimiento del líder.

Además, diferentes estudios han demostrado empíricamente que los ejercicios de entrenamiento en liderazgo transformacional y *hardiness*, bien diseñados y programados, se pueden realizar, mostrando efectos positivos a largo plazo.

ESTILOS DESTRUCTIVOS DE LIDERAZGO

Larsson, Fors y Nilsson han señalado que los estilos «malos» de liderazgo generan más consecuencias negativas que consecuencias positivas los estilos «buenos». Estos autores realizaron una investigación, en una muestra de 428 militares suecos, encontrando un estilo de liderazgo destructivo, formado por cinco factores: Arrogante, injusto; Amenazante, castigador y superdemandante; Egocéntrico, falso; Pasivo, cobarde; y Confuso, inseguro y poco claro. Dicho estilo se relacionó con la falta de motivación y la propensión al abandono como predictores. Además se observó, a través de los subordinados, que los líderes más jóvenes eran percibidos con estilos más activos de liderazgo, mientras que los mayores eran vistos como más pasivos.

Los estudios de liderazgo militar pueden mostrar diferencias interpaíses e interejércitos o interunidades, por lo que no se pueden generalizar estos resultados. Sin embargo, la propuesta de Larsson de que «lo malo sea más fuerte que lo bueno» puede que requiera más atención.

Lo sucedido en la prisión de Abu Ghraib entre los años 2003 y 2004 se explica (sin eximir a los autores de su responsabilidad), fundamentalmente, por variables bien definidas por la psicología social 30 años antes y, también, por la presencia de estilos de liderazgo pasivos o *laissez-faire*.

EL LIDERAZGO EN CONTEXTOS ADVERSOS

Algunos contextos demandan capacidades en el líder que van más allá de las exigencias del liderazgo convencional. Los entornos peligrosos, con elevados riesgos físicos y psicológicos, las situaciones potencialmente traumatizantes o las actividades laborales con grandes niveles de estrés asociado son un ejemplo de estos contextos. Una aproximación práctica a este asunto la realiza Campbell dividiendo las situaciones adversas en: problemáticas, de pánico y de parálisis. A su vez, dichas situaciones se pueden agudizar por la carencia de habilidades cognitivas, afectivas y conductuales en la unidad (líder-subordinados). Por último, habría cuatro características del líder que pueden influir positivamente en el afrontamiento de los tres tipos de situaciones adversas y que están relacionadas con los estilos transformacionales y *hardiness*: el carisma/confianza que transmite; la comunicación/persuasión; la capacidad de resolver problemas y la promoción de la actuación.

EL ESTIGMA EN LA CULTURA DEL GUERRERO

Otro aspecto importante que afecta al liderazgo es el estigma asociado a los trastornos mentales. El estigma fue definido por Goffman como «*un atributo profundamente deshonoroso*» y la persona estigmatizada por Jones y otros como «*el portador de una marca que le define como desviado, defectuoso, limitado, estropeado o generalmente indeseable*». El estigma puede ser un gran obstáculo para buscar solución a un problema mental. La consecuencia más devastadora de esta actitud es que al no recibir un tratamiento temprano no se previene una serie de problemas secundarios. Algunos ejemplos pueden ser: un empeoramiento en la eficacia laboral o en las relaciones personales (compañeros, jefes, familia, amigos); un aumento de las conductas que atentan contra la salud, como el consumo de sustancias; problemas con la ley o por falta de disciplina. Todo lo que, a la larga, puede terminar dañando la carrera y la reputación. Un ejemplo

Entornos estresantes



de las consecuencias negativas del estigma, se encuentra en la matanza de 17 civiles afganos, en marzo de 2012, a manos del sargento mayor Robert Bales de los Estados Unidos (numerosas publicaciones divulgativas así lo han explicado como: *The Veterans Quarterly*, summer, 2012).

La idea de que recibir ayuda de un especialista en salud mental es signo de debilidad, imposibilita la recuperación y el desarrollo de las fortalezas del personal que se encuentra en un estado desadaptado. En el informe MHAT-6 (2009) se observó que el 50% de los militares encuestados en Afganistán pensaba que, en caso de solicitar ayuda sanitaria, sus jefes de unidad los tratarían de diferente manera y se los miraría como personas débiles en la unidad; el 34% opinó que dañaría su carrera, y el 40% que sus líderes les culparían de su situación.

Otro estudio realizado en soldados y marines desplegados en Irak y Afganistán reveló que del 38% al 45% estaba interesado en recibir ayuda, pero solo el 23% la había buscado. Además, había más del doble de probabilidad de estar preocupado por la estigmatización en los que presentaban problemas psicológicos, motivo por el se mostraban más reacios a buscar ayuda. Y las tres preocupaciones principales fueron: ser percibido como débil, ser tratado de diferente manera por el mando y creer que los compañeros confiarían menos en ellos.

Como explican Greenberg y Jones el estigma en el Ejército parece ser un problema internacional. El Ejército de Canadá también ha demostrado que su personal percibe obstáculos a la hora de buscar ayuda psicológica, manifestando ser estigmatizados y descuidados tras haber buscado ayuda, o no haberlo hecho por miedo a que contribuyera a su salida del Ejército. En el Reino Unido han observado que los militares perciben la búsqueda de ayuda para resolver problemas mentales como algo que tendrá un impacto perjudicial, como la reducción de las posibilidades de ser promocionado, no recibir puestos de responsabilidad, ser percibido como débil o perder la confianza de los compañeros.

En 2002, ex militares ingleses interpusieron una demanda colectiva contra el Ministerio de Defensa del Reino Unido por no haberles detectado problemas de TEPT en etapas iniciales y no haberles proporcionado un tratamiento eficaz.

Además, alegaron que no recibieron la preparación, ni el apoyo adecuados y que no pudieron buscar ayuda por temor a ser estigmatizados. El juez dictaminó a favor del Ministerio asumiendo que las intervenciones y las estrategias realizadas estaban *basadas en la evidencia demostrada* (BED) del momento. Pero en sus deliberaciones, el juez subrayó que el estigma asociado a los problemas mentales en contextos militares conlleva que se ridiculice al personal y se sufra un impacto negativo en la carrera. Además, quedó constatado que las reacciones de TEPT eran una variable organizacional del Ejército y que se debía proporcionar el suficiente entrenamiento a sus líderes para hacerse cargo de la exposición al combate que pudiera experimentar su personal.

Este tipo de hechos ha llevado a grandes líderes militares, como el trigésimo sexto General Jefe de Ejército (JEME) de los Estados Unidos George W. Casey Jr. a hacer declaraciones como esta: *«Los esfuerzos, por tanto, para ser psicológicamente fuertes no se deben frustrar por una cultura contraria al mundo de lo psicológico, debiendo instruir a los soldados y, especialmente, a los líderes de estos»*.

Por todos estos motivos, la reducción del estigma se ha incluido como algo prioritario en los Ejércitos de nuestro entorno, afrontando las barreras que impiden buscar ayuda mediante programas, educación y la realización de cambios en la prestación de servicios de salud. El planteamiento es que son los líderes los responsables de combatir el estigma y, mientras ellos no lo hagan, ningún programa psicológico será efectivo. Si los líderes superiores son reacios a los temas relacionados con los problemas psicológicos, será inevitable que los líderes de menor rango perciban esta actitud como algo aceptable. Por esto la educación en temas de salud mental debe ser un componente más dentro de los cursos de liderazgo.

Algunas de las propuestas para afrontar el estigma en personal militar han sido: proporcionar argumentos consistentes en contra de la estigmatización, establecer estrategias de educación que hagan frente al estigma y, por último, mostrar al personal a otras personas (incluidos veteranos de guerra y líderes militares) que hayan pasado por problemas psicológicos en su vida y así confrontarlos con la realidad de gente sana,

fuerte, valiente y con prestigio que podría haber estado estigmatizada, pero no lo está. De las tres tácticas, la última es la única que ha demostrado ser eficaz.

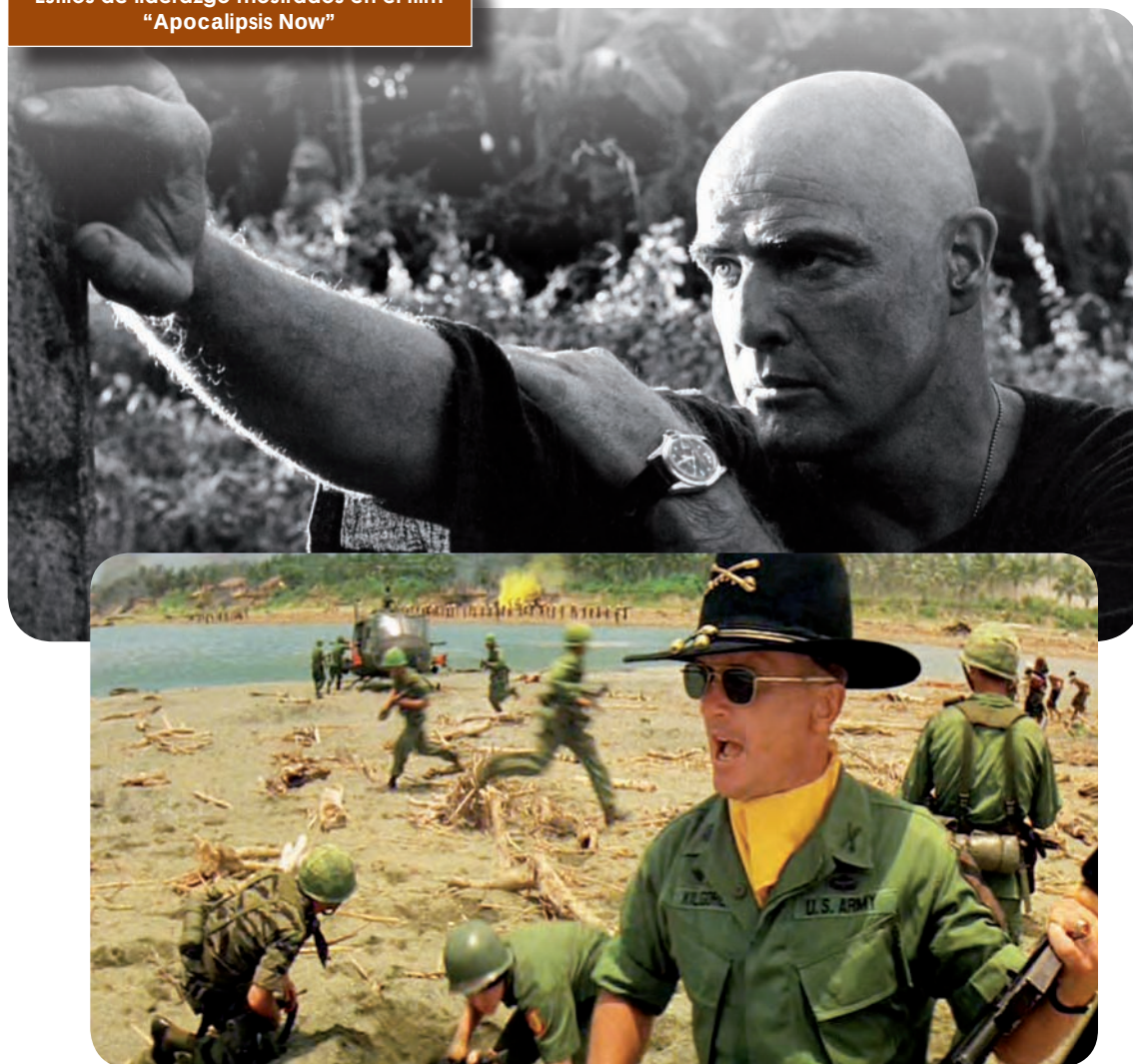
CONSIDERACIONES FINALES

Este artículo plantea que el liderazgo no es una cuestión aislada de la Institución, sino que forma parte de un conjunto de variables organizacionales, dentro de las que se clasifica como generadoras de clima. Se han señalado algunos de los aspectos positivos y negativos del liderazgo que pueden repercutir en la pre-

paración psicológica de los subordinados y del grupo. El liderazgo en contextos adversos se ha incluido por considerar que es un tipo de clasificación relativamente novedosa y útil. Por último, asociar el estigma al liderazgo era una cuestión insoslayable, teniendo en cuenta la repercusión que está demostrando en Ejércitos de nuestro entorno.

Los programas de entrenamiento del liderazgo que se muestran en la Tabla 3 del artículo «Programación de la preparación psicológica» deberían incluir, entre otros, los aspectos aquí mencionados.

Estilos de liderazgo mostrados en el film
"Apocalipsis Now"



NOTAS

¹ La labor tradicionalmente entendida como Mando se asume en este artículo en el constructo liderazgo, por entenderse que los estudios de impacto que abordan este asunto así lo plantean.

² *Hardiness* se ha traducido como *personalidad resistente*. Sin embargo, así se pierde parte del significado. El término *hardiness* no solo hace referencia al adjetivo *resistente*, también engloba lo relativo a una serie de cualidades y capacidades positivas como: «intrépido», «valiente», «audaz», «atrevido» y «robusto». Puesto que no existe un término exacto en castellano para traducir *hardiness* (con todo su significado) se ha preferido emplear en este Documento el concepto en su idioma original.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Bartone, PT. «New wine in old bottles: Leadership and personality in the military organization». En PT, Bartone, RH, Pastel y MA Vaitkus (eds): *The 71F Advantage: Applying Army Research Psychology for Health and Performance Gains*. Center for Technology and National Security Policy National Defense University. Washington DC, 2010.
- Bass, BM (1990). «From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision». *Organizational Dynamics*, 18, 3, 19-36.
- Campbell, DJ. «Leadership in dangerous contexts». En J.H. Laurence y M.D. Matthews (Eds.), *The Oxford Handbook of Military Psychology*. Oxford University Press. New York, 2012.
- Greenberg, N y Jones, N. «Optimizing mental health support in the military: The role of peers and leaders». En AB. Adler, PD. Bliese y CA Castro (Eds):

Deployment Psychology. American Psychological Association. Washington DC, 2011.

- Greene-Shortridge, T, Britt, TW y Castro, C.A. (2007). «The stigma of mental health problems in the military». *Military Medicine*, 172, 157-161.
- Goffman, E. *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Prentice Hall. NJ, 1963
- Jones, EE, Farina, A, Hastorf, AH, Markus, H, Miller, DT y Scott, R.A. *Social stigma: The psychology of marked relationships*, Freeman. New York, 1984.
- Kobasa, SC (1979a). «Personality and resistance to illness». *American Journal of Community Psychology*, 7, 4, 413-423.
- Kobasa, SC (1979b). «Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness». *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1, 1-11.
- Larsson, G. «Leader development in a natural context». En JH Laurence y M.D. Matthews (Eds), *The Oxford Handbook of Military Psychology*. Oxford University Press. New York, 2012.
- Larsson, G, Fors, M y Nilsson, S. (2012) «Destructo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context», *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 4, 383-400.
- Molero, F. «El liderazgo». En C Huici (Ed), *Psicología de los Grupos I*. UNED. Madrid, 2004.
- Zimbardo, P. *The lucifer effect: Understanding how good people turn evil*. Random House. New York, 2007.
- Zimbardo, PG., Haney, C, Banks, WC, y Jaffe, D. «The mind is a formidable jailer: A Pirandellian prison». *The New York Times Magazine*, Section 6. April 8, 1973.■



PREPARACIÓN PSICOLÓGICA

a través de programas AD HOC

Mónica García Silgo. Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.
José Luis Castellanos Díaz. Teniente Coronel. Infantería.

Distintos autores han probado que el entrenamiento basado en la exposición controlada a estresores aumenta la resiliencia (por ej. Meichenbaum, 1985; Alvarez y Hunt, 2005; Haghsheenas, Goodarzi, Dehbozorgi y Farashbandi., 2005). A lo largo de la Historia, el entrenamiento del estoicismo de los soldados se ha realizado de este modo. Sin embargo, en la actualidad, el modelo de entrenamiento psicológico basado en la exposición al estrés se ha ampliado a modelos de potenciación, en los que también se entrenan, explícitamente, los factores que facilitan respuestas resilientes a situaciones adversas.

El objetivo último de este entrenamiento es fomentar y potenciar distintos factores de resiliencia de los militares para: resistir y mantenerse adaptado en una situación adversa, recuperarse lo mejor y más rápidamente posible de un acontecimiento estresante y volver al equilibrio anterior, y experimentar un crecimiento posterior al evento traumático. En los últimos años, la mayoría de los programas de entrenamiento implementados en Ejércitos de nuestro entorno tienen en cuenta, además, la reducción del estigma¹.

Son numerosas las publicaciones que analizan las consecuencias del entrenamiento psicológico en la población militar. A continuación se detallan

los programas de entrenamiento psicológico más representativos (ver Tabla). Se ha incluido una estrategia de intervención en salud ocupacional, que ha puesto en marcha el Ejército de los Estados Unidos, basada en las Tecnologías de la Información (TIC).

PROMOCIÓN DE LA RESILIENCIA EN LAS PRIMERAS FASES DEL RECLUTAMIENTO

En un estudio de impacto (realizado por Williams, Hagerty, Yousha, Horrocks, Hoyle y Liu en 2004) que, además, ha sido uno de los pilares sobre los que se ha asentado el *Comprehensive Soldier Fitness* (CSF) seleccionaron a los reclutas en riesgo de desarrollar problemas psicológicos (801 reclutas, un 25%), medido este a través de puntuaciones bajas en salud mental, y los dividieron en dos grupos. El grupo control que siguió la Instrucción Básica de Combate (IBC) habitual y el grupo experimental que recibió además de la IBC, un entrenamiento en resiliencia, una vez por semana, durante nueve semanas, en sesiones de 45 minutos, en las que se enseñaba estrategias cognitivo conductuales de afrontamiento del estrés, cómo combatir los pensamientos distorsionados o cómo mejorar el compañerismo y la cohesión grupal, entre otras cuestiones.

Los resultados mostraron que, en comparación no solo con el grupo control sino con el grupo de

FASE DE ENTRENAMIENTO EN RESILIENCIA	OBJETIVO	TÉCNICAS
En las primeras fases del reclutamiento	Fomentar la adaptación. Reducir el abandono	Estrategias cognitivo conductuales de: Afrontamiento del estrés y pensamientos distorsionados Mejora del compañerismo y la cohesión grupal*
Ciclos del despliegue	Fomentar la adaptación, recuperación y CPT. Reducir el absentismo	<i>Battlemind Training</i> * (cohesión grupal, seguridad, estigma, apoyo...) <i>Trauma Risk Management</i> (cohesión grupal, seguridad, estigma, apoyo...)
Es parte del entrenamiento habitual del militar	Fomentar la adaptación, recuperación y el CPT. Reducir el absentismo	<i>Comprehensive Soldier Fitness</i> ** potencia las áreas emocional, social, espiritual, familiar y física Basado en la evidencia demostrada Está en fase de aplicación
Fase posdespliegue	Facilitar la búsqueda de ayuda y el apoyo psicológico	www.afterdeployment.org (Página web que ofrece información relativa a salud mental)

Tabla: Programas de resiliencia desarrollados en contextos militares

* Eficacia empíricamente probada

** En 2013 se publicarán los resultados del CSF

reclutas que no estaba en riesgo (75%), el grupo experimental superó a los otros dos en el porcentaje de reclutas que acabaron la IBC. El porcentaje de reclutas del grupo experimental que acabó la IBC fue del 86%, frente al grupo control (73%) y al grupo que no estaba en riesgo (84%).

Estos resultados revelan que el reclutamiento habitual se puede hacer más eficaz, reduciendo el desgaste y desajuste psicológico, mediante la implementación de programas de promoción de la resiliencia.

PROMOCIÓN DE LA RESILIENCIA EN EL CICLO DEL DESPLIEGUE

Uno de los mayores logros, en salud mental, del *Walter Reed Army Institute of Research* (WRAIR) ha sido la creación y desarrollo de un sistema de entrenamiento de la resiliencia llamado *Battlemind Training*² (BT). Distintos estudios del WRAIR encontraron una relación significativa entre el BT en fases predespliegue y la salud mental de los soldados durante el despliegue

(*Mental Health Advisory Team V*, 2008). Además, se observó que los módulos posdespliegue fueron eficaces en diseños controlados.

El BT fue la primera y la única iniciativa para entrenar la resiliencia y, por decisión del Secretario del Ejército de los Estados Unidos, el BT se integró en el Programa de Apoyo al Ciclo del Despliegue. Antes del BT ningún servicio del Ejército norteamericano había desarrollado programas de entrenamiento basados en la evidencia demostrada (BED). Antes del BT, el personal que iba a ser desplegado podía recibir entrenamiento en salud mental antes del despliegue, pero dicho entrenamiento era genérico, basado en conferencias de una hora, no específico para las demandas que exigen los entornos actuales de combate y no había demostrado su eficacia.

En 2009, el sistema de entrenamiento BT fue seleccionado como uno de los tres programas que formarían parte del CSF. Para facilitar la integración del BT en el CSF, el nombre *Battlemind* fue sustituido por *Resilience Training* (entrena-

miento de resiliencia). En la actualidad este programa también está implantado en el Ejército de Canadá. En el Reino Unido está en proceso de investigación para comprobar que reporta beneficios a su personal.

El BT se imparte en módulos únicos de soldados, líderes, reservistas y familias, en grupos pequeños de personas, en un número determinado de sesiones de 35-40 minutos cada una. La metodología principal empleada en dichas sesiones es la interacción y la discusión interpersonal sobre la transición entre el despliegue y la vuelta a casa. El BT refuerza la necesidad de prestar atención a los estados mentales de los compañeros y enfatiza que el estigma impide la búsqueda de ayuda. La base del BT consiste en facilitar la reintegración de la información vivida en el combate de una forma positiva y el reajuste de las habilidades del combatiente a la fase pos-despliegue. Para ello se incorporan elementos de psicología positiva replanteando, positivamente y mediante acciones concretas, las dificultades que se puedan presentar.

El entrenamiento *Battlemind* en fase predespliegue está diseñado para construir la resiliencia de los soldados mediante el desarrollo de la autoconfianza y la dureza o resistencia mental. El entrenamiento se centra en la fortaleza de los soldados, identificando las acciones concretas que los líderes y los soldados pueden realizar para enfrentarse a los retos que entraña el combate.

El entrenamiento *Battlemind* en fase posdespliegue consiste en dos módulos de entrenamiento, implementados en dos momentos diferentes. El primero se realiza en las dos primeras semanas tras el despliegue. Se centra en la seguridad, en las relaciones, así como en la normalización de las relaciones civiles y síntomas relacionados con el combate. El segundo módulo está diseñado para realizarse entre los 3 y 6 meses tras el despliegue. Este módulo es de seguimiento y está diseñado para que cada soldado pueda hacer su propia evaluación así como la de sus compañeros, permitiéndoles conocer los indicadores que marcarán cuándo deben buscar ayuda.

El Reino Unido también ha desarrollado sus propios programas de entrenamiento psicológico. El *Trauma Risk Management* (TRiM) empezó en el *Royal Marines Commandos* y, en la actualidad, está implantándose en la mayoría de las Fuerzas



Walter Reed Army Institute of Research (WRAIR)

Armadas inglesas y se usa rutinariamente en los distintos teatros de operaciones. Muchas otras organizaciones no militares también lo emplean (la Policía inglesa, la *Foreign & Commonwealth Office*, la *British Broadcasting Corporation* y los Servicios de Emergencia ingleses). Además, el TRiM sigue los principios del Instituto Nacional de Salud y Estándares Clínicos de Excelencia del Reino Unido.

El objetivo principal del TRiM es hacer frente al estigma mientras se proporciona el apoyo social necesario. El TRiM se basa en mantener el funcionamiento del personal tras el evento traumático mediante la provisión de apoyo, asesoramiento y psicoeducación para aquellos que lo necesiten. El TRiM cuenta con la figura de coordinador de grupo que son el que debe identificar a aquellos que no están afrontando adecuadamente la situación y proporcionarles los recursos profesionales necesarios. Además, estos coordinadores pueden actuar como los ojos y oídos de los profesionales en salud mental y alertarlos cuando sea necesario (en el CSF esta figura es el *Master Resilience Trainer*).

Los coordinadores TRiM son personal (no sanitario) que ha recibido entre dos y cinco días de entrenamiento en factores de riesgo psicológico,

cuestiones básicas del trauma psicológico, cómo manejar los acontecimientos traumáticos y la exposición al combate. De no ser por ellos nunca se podría identificar al personal afectado y notificarlo. Por esto, el componente principal del TRiM es que facilita que los coordinadores canalicen la actividad en cualquier teatro de operaciones (ningún otro programa o sistema es capaz de esto).

Tomados juntos, el BT y el TRiM han formalizado la importancia del apoyo social (compañerismo) y el liderazgo para potenciar la salud mental de los militares. Ambos sistemas enfatizan el papel que tienen los otros miembros en el cuidado del grupo y el que tiene el líder en la creación y establecimiento de un clima de apoyo en la unidad.

PROMOCIÓN DE LA RESILIENCIA COMO PROGRAMA COMUNITARIO DE SALUD OCUPACIONAL

La aplicación de los resultados encontrados en investigaciones de psicología positiva se ha vertebrado en programas, de corte biopsicosocial, como el CSF que evalúa y entrena cinco áreas de los militares: emocional, social, familiar, espiritual y física.

El CSF surgió para abordar las alarmantes estadísticas de suicidios, divorcios, ansiedad, depresión, trastorno de estrés posttraumático (TEPT), abuso de sustancias y problemas con la ley que el Ejército, el Gobierno y la nación americana estaban sufriendo como consecuencia de los despliegues en Irak y Afganistán. El psicólogo Martín EP Seligman y su equipo de la Universidad de Pensilvania recibieron el encargo del Ejército de los Estados Unidos de buscar soluciones a esta situación.

Lo principal del CSF es que es un programa continuado de fortalecimiento que se basa en 17 experimentos controlados y repetidos de prevención de ansiedad y depresión (el más replicado de la literatura científica) y en el que el entrenamiento de los entrenadores se ha validado. Además, al

igual que en el TRiM, en el CSF también se trata el estigma como un elemento vertebrador.

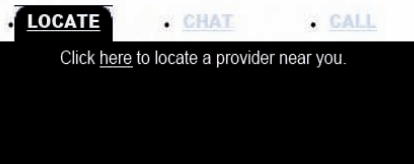
El programa CSF comienza con la Herramienta de Evaluación Global (*Global Assessment Tool: GAT*) con la que se miden cuatro áreas de la salud: Familiar; Espiritual; Emocional, en la que se miden las emociones positivas, negativas, depresión, optimismo, flexibilidad, compromiso con el trabajo, afrontamiento activo de los problemas y algunas fortalezas del carácter (sabiduría, valentía, humanidad, justicia, templanza y trascendencia); y el área social, en el que se toman dos variables: la confianza y la amistad.

Los resultados de esta aplicación no se utilizarán como método diagnóstico, sino para tomar la línea base de cada sujeto en cada variable o dominio, para su entrenamiento y educación posterior. La prueba es confidencial. La cadena de Mando no tendrá acceso a las pruebas del GAT y solo podrá ver el resultado de su unidad en su conjunto. Los resultados en el GAT, del 1.1 millón de militares que componen el *Army*, se volcarán en un menú personalizado de Instrucción y Adiestramiento (I/A) con el fin de fortalecer las áreas necesarias. Además incorpora





Search...
form



Portal: afterdeployment.org

un programa de preparación en resiliencia, integrado en la IBC.

Otra pieza clave del CSF es la figura del Entrenador Experto en Resiliencia (*Master Resilience Trainer: MRT*) dirigida a los sargentos de sección. El grado de MRT se consigue mediante la realización de un curso de diez días en el que se aprenden estrategias resilientes para uno mismo y maneras de enseñar resiliencia a sus soldados. El contenido de lo que se enseña para ser MRT, se basa en elementos clave del Programa de Resiliencia de la Universidad de Pensilvania (PRP). El PRP incorpora algunos de los factores de protección, que contribuyen a crear resiliencia (optimismo, eficacia en la resolución de proble-

mas, autoeficacia, flexibilidad, control de impulsos, empatía, conciencia emocional y relaciones interpersonales íntimas). En el MRT, además, se integra un programa de prevención de ansiedad y depresión. Se ha evidenciado que estos programas mejoran las habilidades cognitivas y sociales y reducen la ansiedad, la depresión, los trastornos adaptativos y los problemas de conducta.

Aunque aún está en fase de desarrollo, otro componente diferenciado del CSF es el programa de Crecimiento Postraumático (CPT) que parte del modelo inicial del *compañero experto* y de procesos ya descritos de CPT. Las áreas que trata son: Entender la respuesta traumática como precursor del CPT, mejorar la regulación emocional,

construir la auto-revelación, crear una narrativa del trauma basada en el crecimiento, y desarrollar principios vitales robustos ante los desafíos.

Por otra parte, para que el CSF sea eficaz es fundamental entender el contexto. Puesto que el éxito del CSF recae en variables organizacionales como el liderazgo o la cohesión grupal de las unidades, se ha creado una versión extendida del GAT (GAT+; donde se analizan las variables del contexto) que los soldados realizarán semestralmente para su estudio longitudinal. De esta forma, se podrá comparar en qué circunstancias organizacionales el CSF obtiene los resultados más eficaces.

Resultados preliminares del CSF indican que, en comparación con el grupo control, los soldados que participan en el CSF: Están en mejor forma emocional, se adaptan mejor, tienen menos pensamientos catastrofistas cuando se enfrentan a la adversidad, emplean sus fortalezas del carácter más a menudo, muestran mejores habilidades de afrontamiento, son más optimistas y tienden más a percibir que el Ejército apoya las necesidades de sus familias.

Cornum y Lester señalan que el GAT ha permitido observar que, a medida que aumenta el empleo, también se incrementan todos los índices de salud psicosocial y que hay un espectro casi idéntico de variación en cada empleo. Pero hasta que no haya pasado el tiempo suficiente para ver los resultados del estudio longitudinal, seguirán siendo desconocidos los motivos de este hecho, pudiendo deberse a llevar una política de *up-or-out policy* (ascender o licenciar) o, simplemente, a que por un lado, los empleos más altos han desarrollado habilidades de afrontamiento y comportamientos adecuados, con independencia de sus fortalezas o debilidades psicológicas y, por otro, a que la educación y el entrenamiento tienen beneficio potencial en todas las edades y niveles.

PROMOCIÓN DE LA RESILIENCIA A TRAVÉS DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TIC)

Las TIC se pueden emplear como herramienta de comunicación organizacional y como apoyo de la salud laboral. En este sentido, el Ejército de los Estados Unidos ha creado una *web* (www.afterdeployment.org) cuya finalidad es proporcionar recursos (información, ejercicios para desarrollar habilidades resilientes, etc) que ayuden a

la adaptación y ajuste en el ciclo de los despliegues. Ya que el acceso a la información a través de internet es libre, anónimo y no estigmatiza, la creación de páginas *web* que expliquen en qué consiste la salud mental, cómo alcanzarla, cómo detectar la necesidad de apoyo, etc es una buena medida de «intervenir» en la salud laboral y en la cultura organizacional.

NOTAS

¹ Para más información sobre estigma ver el artículo «Preparación psicológica a través del liderazgo» de este Documento.

² El término *Battlemind* se traduce como «fortaleza psicológica» y *Battlemind Training* como «entrenamiento de la fortaleza psicológica».

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Cornum, RL y Lester, P.B. «Comprehensive Soldier Fitness: Why? And Why Now? » En JH Laurence y MD Matthews (Eds), *The Oxford Handbook of Military Psychology*. Oxford University Press. New York, 2012.
- Greenberg, N y Jones, N. «Optimizing mental Health support in the military: The role of peers and leaders». En AB Adler, PD Bliese y CA Castro (Eds): *Deployment Psychology*. American Psychological Association. Washington DC, 2011.
- Lester, PB, McBride, S, Bliese, PD y Adler, AB (2011). «Bringing science to bear: An empirical assessment of the Comprehensive Soldier Fitness Program». *American Psychologist*, 66, 1, 77-81.
- Reivich, KJ, Seligman, MEP y McBride, S (2011). «Master Resilience Training in the U.S. Army». *American Psychologist*, 66, 1, 25-34.
- Seligman, MEP (2011). «Helping american soldiers in time of war: Reply to comments on the Comprehensive Soldier Fitness special issue». *American Psychologist*, 66, 7, 646-647.
- Seligman, MEP y Fowler, RD (2011). «Comprehensive Soldier Fitness and the future of psychology». *American Psychologist*, 66, 1, 82-86.
- Tedeschi, RG y Calhoun, LG (2006). «Expert companions: Posttraumatic growth in clinical practice». En LG Calhoun y RG. Tedeschi (Eds), *Handbook of posttraumatic growth: Research and practice* (pp. 291-310). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Tedeschi, RG y McNally, RJ (2011). «Can we facilitate posttraumatic growth in combat veterans?». *American Psychologist*, 66, 1, 19-24. ■



PREPARACIÓN PSICOLÓGICA

a través de las familias

Mónica García Silgo. Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.
José Luis Castellanos Díaz. Teniente Coronel. Infantería.

Numerosos estudios sociológicos y psicológicos han comprobado que la motivación de los militares durante los despliegues guarda una estrecha relación con el bienestar de sus familias. De hecho, los militares que presentan problemas familiares o niveles elevados de preocupación por el bienestar de los suyos sufren un descenso de la atención y concentración en sus cometidos durante el despliegue y, por tanto, del rendimiento. El factor multiplicador o inhibidor de la potencia de combate que puede ser la familia es ya una evidencia demostrada. El Mental Health Advisory Team 5 (MHAT-5, 2006) puso de manifiesto que los despliegues, por sí mismos, no son los causantes de los problemas psicológicos en fases de despliegue o posdespliegue, sino que son los problemas psicosociales asociados a los despliegues (como los problemas familiares) los que producen esos resultados negativos en los militares.

Las consecuencias de esto no solo están relacionadas con problemas en el rendimiento laboral (eficacia, eficiencia), sino con la disminución de la salud y el bienestar (absentismo), las consecuencias negativas en el grupo o el aumento de la indisciplina, el consumo de sustancias o los problemas con la ley.

A pesar de la relevancia que tienen las familias de los militares en el combate, aún se siguen empleando programas de apoyo a estas sin validar o sin rigor metodológico. La excepción es la demostración de la existencia de distintas fases por las que pasan las familias en los despliegues militares, lo que ha sido denominado «ciclo del despliegue». Pincus, House, Christensen y Adler describieron este ciclo, compuesto por cuatro fases con características bien diferenciadas: a) predespliegue: desde la notificación hasta la salida; b) despliegue: desde la salida hasta el regreso; c) reunión: *redeployment*, regreso, y d) posdespliegue: desde el regreso hasta la vuelta a la normalidad.

Se ha demostrado que en fases de predespliegue las familias sufren ansiedad anticipatoria. En fases de despliegue los cónyuges e hijos de militares desplegados pasan por períodos de desorganización y desestabilización emocional, estresores que pueden intensificarse por el miedo al peligro del familiar desplegado. La fase de posdespliegue se caracteriza por el ajuste familiar y la adaptación del militar a la vida civil. En esta fase, los roles y las rutinas familiares se renegocian y redefinen mientras cada miembro familiar se puede sentir inseguro en el nuevo



**Módulo de entrenamiento
en resiliencia presencial**

sistema reconfigurado. Además, en esta última fase, puede continuar la sensación de soledad y aislamiento que tenían los cónyuges en la fase de despliegue, junto con sentimientos de pérdida de independencia.

Sin embargo, las familias también han demostrado tener resortes de resiliencia:

- Entre el 62% y el 73% de los soldados que participaron en la operación Tormenta del Desierto se readaptaron a su vida familiar en el primer mes tras la vuelta de zona de operaciones; entre el 17% y el 21% tardaron algunos meses, y entre el 8% y el 17% seguían sin adaptarse dos años después (este último grupo estaba formado por un gran número de padres y madres sin pareja).
- En cuanto a los efectos que tienen los despliegues sobre la relación de pareja, se ha señalado que un 58% de cónyuges de militares creen que el despliegue ha fortalecido su matrimonio, un 31% que no ha producido ningún efecto y un 10% que lo debilitó.
- Aunque los despliegues se perciben como algo estresante en el entorno familiar, muchas familias informan de que estos también han podido contribuir al desarrollo de

nuevas habilidades y competencias, así como de un sentimiento de independencia y autoconfianza.

- Se ha observado también que los hijos de militares son especialmente resilientes cuando experimentan muertes en la familia y traumas significativos.
- La resiliencia desempeña un papel decisivo en todas las fases del despliegue ya que mitiga el estrés y mejora la adaptación de las familias. Las familias que funcionan más eficazmente son activas, optimistas, independientes y flexibles. Además, le dan significado a la «vida militar» y se identifican con ella.
- Las familias preparadas para el despliegue (con apoyo social y comunitario) muestran un mejor ajuste.
- Los hijos adolescentes de militares desplegados que se adaptaban mejor al despliegue presentan: habilidad para poner las situaciones en perspectiva; perspectivas positivas; capacidad de cambiar y adaptarse tanto como sea necesario; estrategias de afrontamiento y relaciones positivas con la familia, los amigos y los vecinos.

Estadísticas del Ejército estadounidense exponen que más del 70% de los militares tienen hijos, por lo que hay, al menos, 1,85 millones de niños y niñas en los Estados Unidos con uno o ambos padres militares. Este dato muestra la magnitud a la que las intervenciones en salud mental y apoyo se enfrentan. Si las familias se adaptan bien a los despliegues, también lo harán los hijos (integrados en ellas). Por lo tanto, para mantener el bienestar de los hijos en estas fases, hay que fortalecer el bienestar familiar.

El Ejército norteamericano ha incluido en el CSF un módulo de entrenamiento en resiliencia para la familia de los militares, al que se puede acceder de manera presencial o a distancia a través de internet. De esta forma, los familiares que siempre habían estado en la retaguardia del militar, tienen también su papel activo dentro del Ejército. Así se recompensa, de alguna forma, el esfuerzo en la sombra de los hijos, los cónyuges o los padres, haciendo honor al dicho de que *«cuando uno se alista, toda la familia sirve»*.

Tras las evidencias presentadas acerca de que las relaciones con la familia afectan decisiva-

mente, tanto positiva como negativamente, al militar desplegado y conociendo que no existen apenas investigaciones rigurosas en este terreno, se hace necesario iniciar propuestas de actuación concretas, evaluarlas y estandarizarlas basándose en la evidencia. Por otra parte, no se puede seguir trabajando con datos de otros países. La excelencia requiere análisis y estudios propios. Así, las distintas unidades que rinden apoyo a las familias de los militares españoles dispondrán de una fuente documental sobre la que canalizar sus esfuerzos y recursos y, quizá, añadir nuevos apoyos a los que ya ofrecen.

Pero no hay que olvidar que la fuerza que genera la interacción familia-individuo es igualmente relevante en territorio nacional. En tiempos de paz, las familias de militares deben afrontar separaciones reiteradas, frecuentes mudanzas, dificultades para reunirse, impredecibles horas de trabajo y el riesgo de daño o fallecimiento durante los ejercicios rutinarios de entrenamiento. Por este motivo, es fundamental que el poder que ejercen las familias en los militares se tenga en cuenta en los programas de promoción de la resiliencia.



Módulo de entrenamiento
en resiliencia online

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Black, WG (1993). «Military-induced family separation: A stress reduction intervention». *Social Work*, 38, 273-280.
- Caliber Associates. *What we know about Army families*. (Prepared for the Family and Morale, Welfare, Recreation Command). VA: Author. Fairfax, 2007.
- Gómez Escarda, M. *Las medidas de apoyo a las familias de los militares desplegados en misiones internacionales*. Documento de trabajo 42/2009. Fundación Alternativas. Observatorio de Política Exterior Española. 2009.
- Gottman, JM, Gottman, JS, & Atkins, C. (2011). «The Comprehensive Soldier Fitness program: Family skills component». *American Psychologist*, 66, 52-57.
- MacDermid, SM, Olson, TM, & Weiss, H. *Supporting military families throughout deployment*. Military Family Research Institute. 2002.
- Park, N (2011). «Military children and families: Strengths and challenges during peace and war». *American Psychologist*, 66, 1, 65-72.
- Pincus, SH, House, R., Christensen, J. y Adler, LE (2001). «The emotional cycle of deployment: A military family perspective». *Journal of the Army Medical Department*, 4/5/6, 615-623.
- Romero Losada, A (2012). «La familia del militar: un multiplicador de la potencia de combate». *Revista Ejército*, 854, 78-81.
- Tomforde, M (2005). *The Emotional Cycle of Deployment*. Inter University Seminar on Armed Forces and Society, 45th Anniversary Biennial International Conference, Chicago.
- Verdeli, H Baily, C, Voussour, E, Belser, A, Singla, D y Manos, G (2011). «The case for treating depresión in military spouses». *Journal of Family Psychology*, 25, 4, 488-496.■



Contando los días para el regreso...



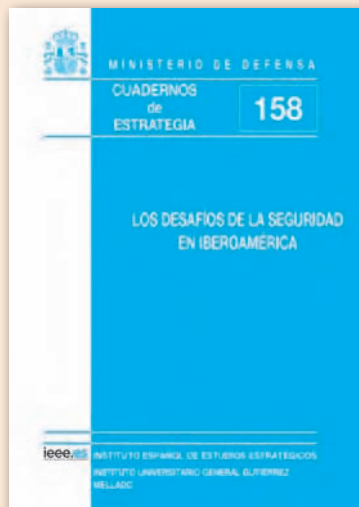
MISIÓN: AFGANISTÁN

Enrique Montánchez

256 páginas



PVP: 24 euros
ISBN: 978-84-9781-759-2



PVP: 6 euros
ISBN: 978-84-9781-767-7

LOS DESAFÍOS DE LA SEGURIDAD EN IBEROAMÉRICA

Instituto Español de Estudios Estratégicos

Cuadernos de Estrategia

320 páginas

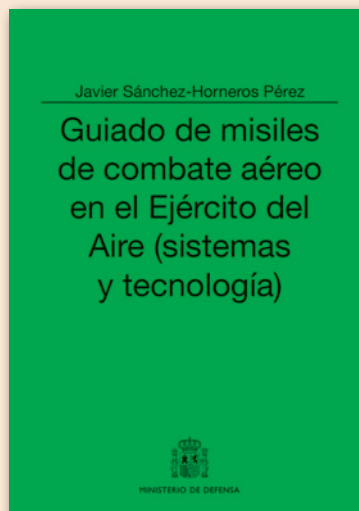
AL SERVICIO DEL PROTECTORADO: ESPAÑA EN MARRUECOS 1912-1956

Instituto de Historia y Cultura Militar

144 páginas



PVP: 12 euros
ISBN: 978-84-9781-800-1



PVP: 6 euros
ISBN: 978-84-9781-764-6

GUIADO DE MISILES DE COMBATE AÉREO EN EL EJÉRCITO DEL AIRE (SISTEMAS Y TECNOLOGÍA)

Javier Sánchez-Horneros Pérez
Ciencia y Técnica

224 páginas



Emilio Gonzalo Uría López. Brigada. Artillería.

INTRODUCCIÓN

Desde siempre, guerra y psicología han estado íntimamente relacionadas en todos los conflictos. Las necesidades, los miedos, la alegría, la ira, la impotencia, el desprecio, la inseguridad... son emociones y sentimientos inseparables, comunes y universales en el ser humano sea cual fuere el conflicto y su época.

La pregunta que debemos hacernos es: ¿Cómo conseguir un cambio de actitudes y comportamientos de la audiencia-objetivo a favor de nuestras operaciones, ante una situación de crisis, conflicto armado o guerra?

No cabe duda de la importancia fundamental que, en este sentido, tiene la «comunicación» para modelar las percepciones de las partes implicadas en el conflicto; especialmente, en

las operaciones militares modernas de combate asimétrico, en las que se deben afrontar escenarios con pequeños núcleos de población y la presencia de una insurgencia que implica el uso de múltiples y complementarios vectores de operación.

En estos escenarios, la población representa un poderoso actor que puede y debe ser influido, no manipulado: no se trata de controlar sutilmente a un grupo de personas o a una sociedad, impidiendo que sus opiniones y actuaciones se desarrollen natural y libremente, sino de inspirar o comunicar para producir ciertos cambios y efectos en una audiencia objetivo.

De hecho, uno de los principios y elementos esenciales de las Operaciones Psicológicas es la veracidad. Todas las informaciones deben de

estar basadas en la verdad, y a ser posible, en datos comprobables. Lo contrario es inadmisibile: una operación psicológica basada en la falsedad solo es beneficiosa a corto plazo; a medio y largo plazo, es enormemente negativa y perjudicial para nuestra credibilidad y el desarrollo favorable del conflicto o el cumplimiento de la misión.

En este sentido, la connotación negativa que suele asociarse al concepto de «operaciones psicológicas» entre el público general nace del desconocimiento de las verdaderas actividades que realmente lleva a cabo la Unidad de Operaciones Psicológicas (UPSYOPS): Más allá de «lavar cerebros» como algunos pudieran pensar, trabaja como una empresa de *marketing* que quiere vender un producto; pero en nuestro caso, no vendemos coches, lavadoras, televisores..., sino otro tipo de producto, como una imagen favorable (de las tropas españolas, de ISAF, del Gobierno de Afganistán y sus Fuerzas y Cuerpos de Seguridad...), credibilidad, esperanzas, ilusiones, futuro... Pero en sí, el proceso es el mismo que en cualquier empresa de *marketing* civil: se define lo que se quiere vender, a quién se quiere vender (audiencia objetivo), y se desarrolla un producto (de televisión, radio, gráfico...) para su posterior difusión.

Uno de los principios y elementos esenciales de las operaciones psicológicas es la veracidad: todas las informaciones deben de estar basadas en la verdad, y a ser posible, en datos comprobables

LA UNIDAD DE OPERACIONES PSICOLÓGICAS EN BADGHIS

Las operaciones psicológicas (PSYOPS) son «aquellas actividades psicológicas planeadas y dirigidas en tiempos de paz, crisis o guerra, a un público hostil, amigo o neutral, para influir en sus actitudes y comportamientos que afectan a la consecución de objetivos políticos y militares».

El Grupo de Operaciones Psicológicas (GROPS) se encuadrada en el Regimiento de Inteligencia Nº 1 con sede en Valencia, y es el único en nuestras Fuerzas Armadas.

Tiene una Unidad de Operaciones Psicológicas (UPSYOPS) destacada en la ciudad afgana de Qala I Naw (capital de la provincia de Badghis), que se encuentra integrada dentro del *Transition Supporting Team* (TST), nueva denominación del antiguo *Provincial Reconstruction Team* (PRT), en la nueva fase de Repliegue en la que actualmente se encuentra la misión.

Su finalidad es contribuir al cumplimiento de la misión encomendada a las tropas españolas, y en su caso, a las fuerzas de la Coalición, mediante la ejecución de actividades dirigidas a influir en las actitudes y comportamientos de las audiencias-objetivo aprobadas. El objetivo último es DEBILITAR las voluntades del adversario (la insurgencia), REFORZAR los apoyos de los aliados (la gran mayoría de las poblaciones de Badghis) y GANAR el apoyo de los que todavía no están comprometidos.

Aunque su composición ha ido variando con el tiempo, dispone de un conjunto de recursos humanos y materiales que le permiten contar con las capacidades necesarias para el desarrollo de campañas PSYOPS: Planeamiento, Diseño y Producción, y Difusión.

Entre las principales actividades que la UPSYOPS (Unidad de Operaciones Psicológicas) realiza en la provincia afgana de Badghis, se encuentran:

1. Planeamiento de campañas y su posterior evaluación/seguimiento:

El planeamiento de la campaña no consiste en otra cosa que definir qué es lo que queremos vender y a quién. Tras la elaboración y difusión del producto seleccionado, se lleva a cabo un «postest» entre la AUDIENCIA-OBJETIVO para evaluar los efectos conseguidos. Si hemos conseguido «vender» nuestro producto, se da por finalizada la campaña. Por el contrario, si los resultados no son óptimos o se pueden mejorar, se lleva a cabo el «ajuste» del producto para realizar de nuevo su difusión.

2. Diseño y producción de:

a) Productos impresos. Pueden ser volantes, octavillas, pósters (tamaños A3 – A6), etc. La

Unidad cuenta para ello con diversos medios como una impresora digital y con una multicolor Risograph bicolor para imprimir aquellos productos cuyo número es elevado, o para elaborar revistas o periódicos.

- b) Productos de radio y megafonía. Semanalmente se realiza el programa de radio Buenos días, Afganistán de aproximadamente una hora de duración. El programa es producido y editado por el personal de la Unidad PSYOPS, y posteriormente traducido y grabado al darí por un intérprete local. Se emite cuatro veces durante la semana, y entre sus contenidos se encuentran:
- Noticias de interés (para la audiencia objetivo), tanto locales como nacionales.
 - Un apartado de inauguraciones y proyectos realizados por la Agencia Española de Cooperación y Desarrollo (AECID) y la Unidad Cívico-Militar (CIMIC) con un impacto importante en la población (construcción de carreteras, puentes, clínicas, embalses o presas, pozos; o entregas de ayudas de emergencia, como ropa de invierno para los niños, estufas, mantas, aceite, arroz, etc).
 - Música afgana. Previamente, la UPSYOPS realiza un pre-test entre la población local para averiguar sus gustos musicales y autores favoritos.



Equipo de Difusión de la UPSYOPS realizando “cara a cara” con la población

- Un apartado de consejos sanitarios, grabados por el director del Hospital Provincial de Qala I Naw, y que tienen especial relevancia debido a la falta de información y de higiene general que existe en toda la provincia. Estos consejos abarcan desde el tratamiento del agua para potabilizarla, hasta la prevención o tratamiento de un golpe de calor, cuidado de los recién nacidos, etc.
- Cuñas PSYOPS en apoyo de los tres pilares básicos de la Afghan National Development Strategy (ANDS): Gobernabilidad, Seguridad y Reconstrucción - Desarrollo.

3. Difusión de los productos PSYOPS:

La UPSYOPS dispone de diferentes medios de difusión, entre los que destacan:

- El contacto cara a cara, también conocido como face to face (F2F). Es una de las más importantes vías de difusión, porque se realiza directamente con la población local, lo que permite conocer cuáles son sus principales preocupaciones, necesidades, vulnerabilidades, así como sus percepciones acerca del trabajo de las tropas españolas, de su Gobierno, de la seguridad, o de cualquier otro tema que consideren de interés.
- La emisoras de radio locales:
 - Radio Badghis: perteneciente a la Jefatura de Información y Cultura, la radio se erige como la principal vía de difusión de mensajes, dada la elevada tasa de analfabetismo entre la población, cercana a un 80 %. A través de esta radio local se emite el mencionado programa de radio Buenos días, Afganistán.
 - Radio Hanzala, emisora privada a la que se paga por la difusión del programa de radio del PRT.
- Entre los medios escritos destaca el periódico gubernamental *La voz de Badghis*. Hasta hace unos meses, se editaba e imprimía en el PRT como apoyo a la Jefatura de Información y Cultura, ahora el periódico se edita e imprime en Herat, y la UPSYOPS incluye en él mensajes, productos o informaciones de interés para la operación.
- La colocación de carteles y pósters en lugares públicos frecuentados por la audiencia objetivo (como el mercado de ganado, el bazar,

etc) en los que se desarrollan las líneas de persuasión previamente seleccionadas.

- La difusión aérea de octavillas (*leaflets*) con la colaboración del Regional Psyops Support Element (RPSE) con sede en Herat y liderado por Italia. Este tipo de difusión se suele emplear cuando las condiciones de seguridad están tan deterioradas en la zona, que no permiten el acceso a la audiencia objetivo por otros medios.
- Los contactos directos con personalidades *Local Leader Engagement* (LLE), capaces de crear opinión y actitudes que más tarde se generalizan entre la población.

El fin último es ganar, ante la población local, el grado de credibilidad y confianza en las fuerzas de ISAF, y en particular en las del PRT, para conseguir su apoyo, contribuyendo así a crear un ambiente estable y seguro, necesario para llevar a cabo las tareas de reconstrucción y desarrollo del área de responsabilidad.

Entre los cometidos de la UPSYOPS también se encuentra informar a la población local de las decisiones del Gobierno afgano como apoyo a los escasos medios de comunicación social existentes en el país.

Los mensajes que se han de difundir a través de todos estos medios contienen referencias muy variadas, pero a su vez, muy contrastadas: pueden hacer referencia a la cultura, a la política, o incluso a la religión. En este último caso suelen limitarse a felicitaciones en fechas especialmente significativas para la población, como el Ramadán o la peregrinación anual a la Meca.

Estos mensajes necesitan transmitir una información imprescindible: el profundo conocimiento, respeto y comprensión hacia la cultura afgana. Además, deben cumplirse otras condiciones necesarias como el perfecto conocimiento de su idiosincrasia, necesidades, condiciones de vida y las vulnerabilidades de la población. Si los mensajes no cumplen con estas condiciones, la tarea de influir en la población se vuelve *más complicada*.

LA ESTRATEGIA DE CONTRAINSURGENCIA (COIN)

La estrategia COIN que se está desarrollando en Afganistán, consta de una serie de fases: Prepara—Asegura—Mantener—Construir (*Sha-*

pe—Clear—Hold—Build). No obstante, en una localidad se puede estar desarrollando la fase Shape, y en otra se está realizando la fase Build. Aunque el esfuerzo de la UPSYOPS se centra en las fases Shape (preparar) y Build (construir), puede apoyar cada una de las fases con una serie de actividades específicas importantes:

1. La fase *Shape* (preparar), como su propio nombre indica, consiste en preparar adecuadamente la zona o localidad de próxima actuación de las fuerzas de la Coalición. Las distintas acciones son llevadas a cabo, fundamentalmente, por el componente militar del PRT (CIMIC y PSYOPS básicamente). En esa primera visita a la zona o localidad, las actividades PSYOPS están orientadas a:

- a. Reunirse con notables tipo LLE e identificación de necesidades y vulnerabilidades de la población.
- b. Obtener información básica para la confección y actualización del o *Basic Psychological Study* (BPS): número de familias, etnia, economía, percepciones, actitudes, etc. Esta información facilita el posterior desarrollo de las campañas psicológicas adecuadas.
- c. Informar a la población sobre quiénes somos (por ejemplo, tropas españolas invitadas por su Gobierno para el apoyo a las tareas de seguridad, reconstrucción y desarrollo) y sobre la finalidad concreta de nuestra visita.

Durante esta fase, si las condiciones de seguridad y la libertad de movimientos lo permiten, los Equipos de Difusión realizarán contactos directos con la población local y sus líderes, para la obtención de la información señalada anteriormente, así como la identificación de Proyectos de Impacto Rápido por parte de la UCIMIC. Estos son proyectos de bajo o moderado coste económico, pero con un enorme efecto positivo en la población (pozos de agua, neveros...).

En esta fase, también es común la entrega a la población local de diferentes artículos como mantas, trajes de invierno y botas para niños, radios, mochilas con material escolar, ollas, sartenes, teteras..., con la finalidad de facilitar el acercamiento y entablar una relación lo más cercana y amistosa posible. Estos artículos se denominan *Relation Building Items* (RBI).



Equipo de Difusión de la UPSYOPS procediendo a la entrega de RBIs a la población

2. La fase *Clear* (asegurar) se caracteriza fundamentalmente por proporcionar seguridad física para que la población pueda actuar con libertad, sin la intimidación y la amenaza de la insurgencia, así como por la creación de un espacio seguro que posibilite el inicio de las actividades de reconstrucción y desarrollo. Este esfuerzo es realizado por las Fuerzas de Seguridad afganas, con el apoyo del Batallón de Maniobra español. Debido a que en esta fase, en la mayoría de las ocasiones, las condiciones de seguridad no permiten el contacto directo con la población local, los medios de difusión principales serán las radios locales, los sistemas de megafonía y la difusión aérea de *Leaflet Air Drop* (LAD).
3. La fase *Hold* (mantener) tiene por finalidad el apoyo a las Fuerzas de Seguridad afganas en el mantenimiento de la zona asegurada en la fase anterior. Las acciones deben ir acompañadas de una mejora de la gobernabilidad en la zona, y del aumento de la capacidad de las fuerzas locales para asumir las responsabilidades de seguridad.



"Producto difundido en Badghis en apoyo de las ANSF"

Durante esta fase, los productos van dirigidos a mejorar la imagen de las fuerzas afganas ante la población local, mostrándolas como una entidad profesional, preparada, y con medios y capacidades para proporcionar un



Sistema de megafonía que los Equipos de Difusión de las UPSYOPS montado en vehículo Lince

ambiente estable y seguro, sin que sea necesario el apoyo de ISAF.

En la elaboración de estos productos, resulta de gran utilidad el empleo de la iconografía particular afgana, como por ejemplo, el águila mostrada en la ilustración, que en la cultura local simboliza fortaleza, honor, y lealtad.

Las actividades PSYOPS se solapan con las realizadas en la siguiente fase, ya que las fases *HOLD* y *BUILD* se suelen llevar a cabo de manera simultánea.

4. La fase *Build* (construir) es en la que se procede a la realización de los proyectos de reconstrucción y desarrollo. Las acciones PSYOPS tienen en este caso como objeto prioritario poner en contacto a la población con el Gobierno afgano, a través de un fuerte incremento de los proyectos de reconstrucción y desarrollo que tengan un impacto real en la vida cotidiana de la población local y en la mejora de su economía y calidad de vida. En esta fase, junto con la fase *Shape*, es donde las acciones PSYOPS pueden alcanzar su máxima eficacia. Conviene destacar la impor-

tancia de su explotación, porque, si a pesar de las grandes inversiones y esfuerzos humanos, materiales y económicos realizados durante los últimos años, la información de todos esos proyectos de reconstrucción y desarrollo (infraestructuras agrícolas y ganaderas, construcción de hospitales o clínicas, carreteras, embalses o pozos, colegios, puentes, etc) no llega a la población local de toda la provincia, el efecto positivo que tendría que producir, se reduce y limita solamente a las poblaciones más cercanas. Y es aquí, donde la labor de la UPSYOPS resulta fundamental: informar a toda la población local, sobre los proyectos que se están realizando.

Para conseguir el mayor efecto, se deben utilizar todos los medios de difusión de los que se dispongan (radio, megafonía, pósters, octavillas, contacto directo, etc). El conocimiento es una de las grandes vías que permiten romper las trabas de un ambiente limitado. Por malas que sean las condiciones en que uno vive, tener información sobre los triunfos de otros (en este caso, la realización de importantes



Reforzamiento positivo frente a reforzamiento negativo

proyectos) puede despertar la esperanza que permita a la audiencia objetivo visualizar un futuro mejor, y poner en marcha las acciones necesarias para conseguirlo.

En este sentido, la información o visualización de los proyectos de reconstrucción y desarrollo realizados en las «áreas seguras» fuera del control de la insurgencia, puede llevar a la población de otras áreas «no seguras» que sí simpatizan o apoyan en algún grado a los insurgentes, a «comprar» la idea de que la capacidad de la insurgencia para mejorar su calidad de vida y lograr un futuro mejor es prácticamente nula o inexistente en comparación con la capacidad de su Gobierno.

Esto, puede ser decisivo a la hora de conseguir que ese tipo de poblaciones —que quizá no estén en plena sintonía con el credo de la insurgencia para justificar los ataques, las muertes y los heridos— se alineen con el Gobierno y, por ende, con las tropas de ISAF; y al mismo tiempo, cesen en su apoyo o colaboración con la causa insurgente.

En este marco, resulta fundamental la perfecta coordinación y difusión de información por parte de todas unidades de la fuerza, fundamentalmente a través de la célula INFO OPS.

A su vez, es esencial conseguir una profunda implicación de todas las agencias nacionales, internacionales y locales que operan en la pro-



Mensajes con una alternativa honorable, frente a mensajes de muerte y destrucción



vincia, como por ejemplo la Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo que lleva a cabo sus trabajos, básicamente, en las zonas que están bajo el control del Gobierno y en las que los niveles de seguridad son relativamente altos. Las importantes tareas de reconstrucción y desarrollo que realiza, tienen una incidencia directa en la mejora de la calidad de vida de las personas, y lo que es más importante, en su percepción de que es posible un futuro mejor.

Por ello, es fundamental la máxima difusión de todos los proyectos que se estén realizando en la provincia, aunque en ocasiones sea complicado debido a que algunas agencias internacionales y ONG prefieren «distanciarse» del componente militar del PRT para conservar su imagen de neutralidad ante la población local.

LECCIONES APRENDIDAS

Durante estos últimos años las lecciones aprendidas acerca del uso de las PSYOPS en la provincia de Badghis han sido numerosas y muy interesantes. De entre todas ellas, cabe destacar las siguientes:

1) Los mensajes de la insurgencia son la intimidación y el miedo. Si utilizamos constantemente mensajes e imágenes negativas de dolor, miedo, destrucción..., estamos reforzando el sentido de desesperanza de la AUDIENCIA-OBJETIVO, y limitando, a su vez, su capacidad para poder visualizar un cierto sentido de progreso. Con mensajes o imágenes negativas, contribuimos a extender el mensaje de la insurgencia: aumento de la inseguridad. Este tipo de mensajes y productos provocan un estado emocional negativo (tristeza, ansiedad, depresión, ira, remordimiento, culpabilidad, etc) que refuerza el pesimismo. En cambio los productos con reforzamiento positivo (educación, construcción, empleo, futuro, etc) evocan estados emocionales positivos que permiten que la AUDIENCIA-OBJETIVO pueda percibir un verdadero sentido de progreso, y

tener la esperanza de tener un futuro mejor. Por otro lado, la insurgencia (INS) en Badghis se puede clasificar en varios tipos: ideológica, por venganza y *mártires*; y los que luchan por comida o por dinero porque no tienen nada que llevarse a la boca, y encuentran en la insurgencia una especie de «familia» que se preocupa de ellos y los alimenta. Los productos ofensivos con mensajes violentos,

dirigidos a la INS no tendrán apenas efecto en los tres primeros grupos, puesto que suelen ser fanáticos radicalizados con fuertes principios como sentido del honor, vergüenza, perseverancia, valentía, etc. Sin embargo, el grupo más numeroso en Badghis, pertenece a la última categoría, los que luchan por comida o dinero, y que, además, son los más influenciados. Por ello, no debemos centrarnos en los mensajes de muerte o rendición, que no afectarían lo más mínimo en los tres primeros grupos, sino en mensajes que ofrezcan a los que luchan por dinero, una alternativa viable, honorable y positiva, como es su inserción en los Programas de Reintegración desarrollados por el Gobierno de Afganistán, y que en Badghis han tenido un éxito.

2) La INS, en la mayoría de los casos, está mezclada con la población. Si se difunde entre la población un producto con la insurgencia como audiencia objetivo, puede interpretarse que ISAF piensa que ellos pertenecen a la insurgencia. Si la audiencia objetivo no está bien delimitada, se pueden producir resultados mixtos o mensajes contradictorios. Tomar como audiencia objetivo a la población local, es mucho más efectivo que tomar a la insurgencia a la hora de lograr los efectos deseados. Esto no quiere decir que no se pueda utilizar a la INS como audiencia objetivo, pero siempre utilizando MENSAJES POSITIVOS, apelando a valores como la valentía y el honor que supone el unirse al Programa de Reintegración. En todo caso, romper las redes de apoyo a la INS, en este caso la población local, es mucho

«El éxito se logrará persuadiendo a la población, no derrotando a la insurgencia» (General Mc. Chrystal)

más efectivo que tratar de minar la moral de los insurgentes con argumentos.

CONCLUSIÓN: AFGANISTÁN, «UNA GUERRA DE IDEAS».

En el conflicto de Afganistán como dijo el general Mc. Chrystal: *«El éxito se logrará persuadiendo a la población, no derrotando a la INS»*. El esfuerzo global ha llevado a volcar el 80 % de los recursos en actividades no kinéticas (actividades diplomáticas, de inteligencia y otras) entre las cuales las PSYOPS tienen una importancia fundamental, y solamente el 20 % en acciones armadas, con el objetivo de proporcionar un entorno estable y seguro para que se puedan llevar a cabo las tareas de reconstrucción y desarrollo.

Nos encontramos inmersos en una competición para movilizar el apoyo popular. La estrategia para *«ganar los corazones y las mentes»* no consiste únicamente en sonrisas, apretones de manos, y en reparto de regalos y golosinas a los niños, sino en persuadir a la población local de que ellos serán los principales beneficiados si nosotros tenemos éxito. Como pilares fundamentales para conseguirlo, se encuentran:

- 1º) Proteger a la población de la amenaza e intimidación de la insurgencia.
- 2º) Ejecutar el mayor número de proyectos de reconstrucción y desarrollo en el menor periodo de tiempo posible, ya que se ha demostrado que la presencia prolongada de una fuerza extranjera provoca siempre una sensación de rechazo que aumenta con el paso tiempo. En este sentido, la capacidad que tiene el Gobierno de Afganistán para proporcionar a la población los recursos básicos de los que carece —básicamente a través de los proyectos de desarrollo de las fuerzas de la Coalición, ONG y OG como AECID, USAID— está muy por encima de la capacidad de la insurgencia, que es prácticamente nula.
- 3º) Establecer una adecuada empatía con la población local. Para relacionarse con los afganos, ya sea la población o sus líderes, no vale todo el mundo (unos no entienden el concepto de concienciación cultural o cultural awareness, y otros no lo quieren entender o no lo pueden llevar a cabo).

Las diferencias culturales son de tal magnitud que pueden suponer un gran impedimento para la comunicación y mucho más para la confianza entre la población local y nuestras propias fuerzas, por mucha buena voluntad que pretendamos mostrar.

Pero debemos tener en cuenta que por muchos que sean los logros de nuestras fuerzas en el terreno de la seguridad, reconstrucción y desarrollo, si la población no percibe comprensión y respeto, la labor de ganarnos su apoyo será muy complicada.

La importancia no está en las palabras, sino en la manera de decirlas. La comunicación no verbal (expresiones faciales, gestos, movimientos, etc) traspasa los idiomas, y transmite mucha *más* información que las meras palabras. Esto adquiere un especial valor en una sociedad como la afgana, en la que, conceptos como honor, respeto y orgullo están muy arraigados y constituyen un importante código de conducta que rige su comportamiento social.

Sin embargo, el factor prioritario y en ocasiones obsesivo, que supone «la protección de la fuerza» se erige en muchas ocasiones, como un auténtico muro de precauciones, incidentes y malas maneras entre nuestros soldados y la población local, que puede dificultar e incluso impedir el apoyo de la población local.

La adecuada consideración de los efectos que nuestras acciones u omisiones puedan producir en las diferentes audiencias objetivo, debe condicionar en todo momento, nuestra forma de actuación y el grado de aplicación de la fuerza.

Como conclusión, destacar que en un escenario inmerso en la pobreza como es la provincia de Badghis, es fundamental la adecuada gestión de la información que se quiera transmitir a la población local. Es necesario manejar correctamente las grandes expectativas creadas con la llegada de las tropas de la Coalición. Se debe dar prioridad a la difusión de ideas «realistas» acerca del progreso político de su Gobierno y, sobre todo, económico (proyectos de reconstrucción y desarrollo), sin entusiasmos ni euforias desmedidas que puedan llevar con el paso del tiempo a la frustración y sentimiento de abandono de la población local. Sobre todo cuando estamos comenzando la fase de Transferencia a las autoridades afganas ante el próximo repliegue de las tropas españolas■.

**AYÚDANOS A CONSERVAR
EL PATRIMONIO HISTÓRICO MILITAR
PARTICIPANDO EN LA FUNDACIÓN
PARA APOYAR AL MUSEO DEL EJÉRCITO**

**COLABORA CON NOSOTROS CON
UNA APORTACIÓN A TU MEDIDA
TENDRÁS ENTRE OTROS BENEFICIOS:**

- Entrada Gratuita
- Invitaciones para acompañantes
- Descuentos en publicaciones del Museo
- Desgravaciones



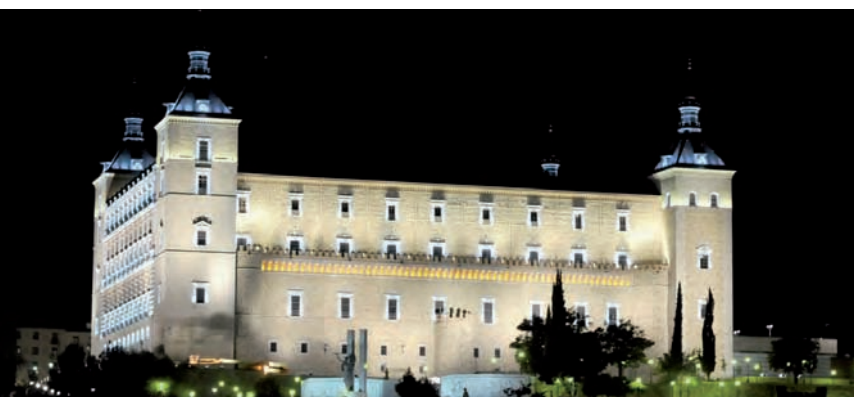
Fundación Museo del Ejército

C/ Unión s/n

45001 Toledo

925 23 88 44

fundacionmuseoejercito@et.mde.es



LOS SECRETOS DE LA MOTIVACIÓN EN EL SIGLO XXI

Emilio Diz Monje. Teniente Coronel. Infantería. DEM.

La motivación es una parte fundamental del liderazgo y debe ser preocupación permanente de todo jefe de unidad trabajar con un sistema que integre todos los niveles de motivación y ponerlo en práctica día a día.

El hombre ha sentido siempre curiosidad por entender las pautas de su propio comportamiento. Ha intentado comprender qué es aquello que le mueve a actuar de una u otra manera, y por qué ante una determinada tarea, unos demuestran mayor empeño y dedicación, y otros, sin embargo, muestran desidia y apatía. También se ha preguntado por qué, en cierto momento, un grupo de hombres es capaz de hacer cosas excepcionales, e incluso sobrehumanas, en circunstancias adversas. En el ámbito militar, la Historia nos muestra en diversas épocas, cómo un grupo de soldados es capaz de alcanzar la victoria contra un enemigo muy superior, movidos por una fuerza interior y una voluntad de vencer imparables. En nuestra historia tenemos muchos ejemplos de estas actuaciones heroicas: Numancia frente

a los romanos, los almogávares en el imperio bizantino, las heroicas batallas de los tercios, la resistencia de los héroes de Baler en Filipinas, o las múltiples hazañas en la Guerra de la Independencia contra los franceses, por citar algunas de las más conocidas.

Para entenderlo, debemos preguntarnos qué fuerza interior movía a aquellos soldados, cuál es la razón por la que actuaron de aquella manera, y saber así qué fuerza nos permite afrontar una tarea con interés y determinación en lugar de con apatía y desgana.

Esa fuerza es lo que llamamos motivación. Etimológicamente la palabra motivación proviene del latín *motivus* —relativo al movimiento—, y del sufijo «ción» —de acción y efecto—. Es decir que la motivación es la razón que mueve a obrar, la causa de la acción.

Entre los secretos de la motivación se encontrarán los motivos que nos llevan a hacer grandes cosas por difíciles que parezcan. Nietzsche lo expresaba diciendo que *«aquel que tiene un porqué para vivir puede enfrentarse a todos los cómo»*¹.

Lo que nosotros observamos realmente son los efectos, es decir, las conductas y las actitudes, siendo la motivación el conjunto de causas que provocan dichos efectos y los motivos que nos impulsan a obrar de esa manera. La motivación constituye, por tanto, un proceso interno creado por la propia persona, no es algo que otros puedan proporcionar. Por ello sería más propio hablar de automotivación. Solo podemos mostrar razones para que otras personas descubran sus motivos que, además, serán distintos para cada uno.

A principios del siglo XX los estudios sobre la motivación adquieren importancia como parte de los estudios sobre la organización científica del trabajo. Su máximo exponente, Frederick W. Taylor², padre del taylorismo, desarrolló sus teorías con el fin de maximizar la eficiencia de la mano de obra. Estas incluían un sistema de motivación basado en el pago de primas al rendimiento, es decir, a mayor paga, más trabajo por parte del asalariado, y a mayores incentivos, superiores esfuerzos adicionales. Por el contrario, si no hacemos lo que se espera de nosotros, recibiremos un castigo. Curiosamente, este planteamiento sigue vigente hoy día en una gran cantidad de empresas y organizaciones.

Sin embargo los diferentes estudios realizados a lo largo del siglo XX, nos indican que este

sistema, que podríamos denominar coloquialmente como el «del palo y la zanahoria», está totalmente desfasado y se corresponde únicamente con el nivel más bajo de la escala de la motivación.

La motivación es una parte fundamental del liderazgo, que todo mando debe entender y manejar para alcanzar un funcionamiento óptimo de la unidad bajo su responsabilidad, por lo que vamos a analizar cómo debe establecerse un adecuado sistema de motivación.

DIVERSAS TEORÍAS

Lo que subyace detrás de los motivos que mueven al hombre a actuar, de una u otra manera, son las necesidades. La búsqueda de la satisfacción de dichas necesidades es lo que va a modificar nuestra conducta.

En tiempos remotos la motivación que subyacía en el comportamiento humano era la supervivencia, es decir, la obtención de comida, la protección, la reproducción... La sociedad ha ido evolucionando y desarrollándose con necesidades más complejas cada vez, que seguirán evolucionando y demandarán sistemas de motivación distintos.

El primero que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente es Abraham Maslow³, cuyas teorías son el referente de todos los estudios posteriores acerca de la motivación. Maslow desarrolla la teoría de la «pirámide de las necesidades humanas» (Figura 1), organizándolas de manera jerárquica, y defiende que, conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, y buscan satisfacer las necesidades de escalones superiores.

Es poco conocido que al final de sus estudios, añadió un último escalón a la pirámide, la necesidad de trascendencia, que tiene mucha importancia, y que trataremos más adelante.

Contemporáneo del anterior es Frederick Herzberg⁴ que, partiendo de encuestas realizadas a trabajadores y centrado en el ámbito laboral, agrupó los factores de motivación en dos grupos. El primero está constituido por los factores higiénicos, que eliminan el descontento, evitan la desmotivación y son extrínsecos a la tarea. Y el segundo son los factores motivadores, aquellos cuya presencia o ausencia determina que los

Hay diferentes niveles de motivación y será necesario trabajar con un sistema que los integre todos, y debe ser preocupación permanente de cada jefe de unidad ponerlo en práctica día a día

individuos se sientan o no motivados y son intrínsecos a la tarea. Los higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la pirámide de Maslow y los motivadores coinciden con los niveles más altos. Lo destacable de esta «teoría del factor dual» es que con los higiénicos la motivación termina al alcanzarlos, mientras que con los motivadores la motivación permanece al menos a medio plazo.

Son muchas las teorías de motivación que se han venido desarrollando, que la analizan desde diferentes puntos de vista, aunque en esencia agrupan los motivos de diferente manera. No me extenderé en el análisis de todas las teorías por motivos de espacio, pero sí mencionaré las principales para que puedan ser comparadas unas con otras enriqueciendo este artículo.

McClelland⁵ enfoca su teoría hacia tres tipos de motivación: necesidad de logro, entendida como impulso de sobresalir, alcanzar metas y tener éxito; necesidad de poder, entendida como influencia y control de otras personas; y necesidad de afiliación, entendida como necesidad de formar parte de un grupo.

La «teoría X» y «la teoría Y» desarrollada por McGregor⁶ dice que los directivos tienen dos visiones acerca de sus subordinados. La «teoría X» supone que los seres humanos son perezosos, evitan el trabajo y las responsabilidades, y deben ser motivados por el castigo, la amenaza y el control. Mientras que por otra parte «la teoría Y» supone que el esfuerzo es algo natural y que el hombre busca responsabilidades.

Curiosamente una encuesta realizada por la universidad de Chicago a directivos de distintos niveles en varias organizaciones arrojó el dato de que cada directivo se veía a sí mismo incluido en la «teoría Y», preocupado por el trabajo y la responsabilidad, mientras que veía a sus subordinados contenidos en la «teoría X», solo preocupados por las vacaciones y el sueldo, y no por el trabajo. Es decir que nosotros somos lo mejor, mientras que nuestros subordinados solo funcionan con la aplicación del palo y la zanahoria, lo que nos invita a una profunda reflexión.

Otra teoría destacada es la de «las expectativas», elaborada por Vroom⁷ y Porter-Lawler,



FIGURA 2 ESCALA DE MOTIVACIÓN


que sostienen que la fuerza de la motivación se encuentra en la relación entre metas e incentivos valiosos para el individuo y la probabilidad que tengamos de alcanzarlos.

Más moderna y actualizada es la teoría de Deci y Ryan⁸ de la «autodeterminación», que dice que tenemos tres necesidades psicológicas innatas que son las de competencia, autonomía y relación. Estos autores defienden que el sistema del «premio y el castigo» está desfasado y oculta el verdadero sentido de la motivación, que radica en dichas necesidades psicológicas, a las que denominan motivación intrínseca.

En la misma línea que los anteriores está Daniel Pink⁹, que postula que hoy día hay que fomentar el impulso intrínseco de hacer las cosas porque nos apetece y nos sentimos mejor haciéndolas, y que la motivación se obtiene si se nos permite trabajar autónomamente (Autonomía), si se nos permite mejorar en nuestra

especialidad (Dominio) y si tenemos la certeza de que nuestro trabajo vale para algo (Propósito).

Por último, la que nos servirá de referencia será la teoría del profesor Pérez López¹⁰ que dice que son tres los tipos de motivos que mueven al hombre: los extrínsecos, los intrínsecos y los trascendentes. Estos son, todos ellos, simultáneos y complementarios, y según el peso que el individuo dé a unos o a otros, así será la calidad de su motivación. Esta clasificación se acerca más a las necesidades de una organización como el Ejército, ya que distingue, además, los motivos trascendentes como otra categoría, más allá que los últimos autores mencionados, que desarrollaban solo los motivos intrínsecos, distinguiéndolos de los extrínsecos.

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

La motivación extrínseca es aquella en la que se justifica el movimiento personal por motivos

externos, que impulsan la acción desde fuera; nos mueven las consecuencias que esperamos alcanzar por el trabajo realizado. Es decir, el premio y el castigo. En esta motivación se basan gran parte de las empresas y organizaciones, pero presenta una serie de efectos secundarios que hay que tener en cuenta.

En los años cincuenta, el profesor Sam Glucksberg¹¹, psicólogo de la Universidad de Princeton, estudió mediante un experimento, que ocurría si ante una actividad conceptual se ofrecía una recompensa a cambio de una solución rápida. Para ello utilizó el problema de la vela, ideado por el psicólogo Karl Dunker, cuyo planteamiento no es importante en este momento, pero que requería de una solución creativa.

Glucksberg dividió al personal en dos grupos, diciéndole al primero que se trataba de establecer normas acerca del tiempo que se tardaba en resolver el problema. Y al segundo grupo le ofreció incentivos económicos por pronta resolución.

El resultado fue sorprendente, ya que el segundo grupo tardó una media de tres minutos y medio más. Es decir que un incentivo pensado para aclarar el pensamiento y agudizar la creatividad, lo que hizo fue estrechar el enfoque y ralentizar el pensamiento, llevando al individuo a pensar más en la recompensa, que en centrarse en la tarea.

Años más tarde, otro investigador, el profesor Dan Ariely¹² del Massachusetts Institute of Technology (MIT) reunió a un grupo de estudiantes y les repartió diferentes juegos que requerían diferentes tipos de habilidades, concentración y creatividad. Les ofreció diferentes recompensas según su rendimiento. Y sucedió algo parecido: en las tareas que requerían solo habilidades mecánicas el rendimiento mejoraba con el incentivo, mientras que en las tareas en las que era necesario aplicarse intelectualmente ocurría lo contrario.

Las conclusiones a las que llegaron fueron que los motivadores extrínsecos a menudo no funcionan y en muchas ocasiones perjudican, sobre todo si las tareas requieren creatividad.

Por otro lado, este tipo de motivadores tiene un efecto tolerancia, es decir que duran poco tiempo, y en seguida es necesario aumentar la recompensa inicial. Si a un hijo, que es un es-

tudiante mediocre, le ofrecemos una bicicleta para que apruebe el curso, al año siguiente habrá que ofrecerle al menos una moto. Y después un coche. Y después: ¿qué?

El secreto de la motivación extrínseca consiste en establecer la conexión adecuada entre rendimiento y recompensa, entre lo que quieres o necesitas y lo que ofreces. Un ejemplo de esta conexión se produjo durante la Segunda Guerra Mundial, después de que los americanos estudiaran cómo reducir el elevado número de incidencias ocurridas con los paracaídas y dieron con la solución de hacer saltar a los plegadores con los paracaídas que habían plegado ellos mismos. A partir de ese instante casi desapareció el número de incidencias, se había encontrado la conexión adecuada para que los plegadores se aplicaran más en su tarea.

Está también demostrado que funcionan mejor los motivadores extrínsecos intangibles como la felicitación individual o pública y el reconocimiento, que los tangibles como el dinero. Nos cuesta mucho felicitar por las cosas bien hechas y nos resulta muy fácil reñir o amonestar en caso contrario.

De igual manera funcionan mejor los motivadores extrínsecos cuando son inesperados, que cuando el personal está pensando en una posible recompensa.

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Cuando hablamos de motivos intrínsecos nos referimos a aquellos que impulsan la acción desde dentro del individuo, son las consecuencias que se espera que se produzcan en nuestro interior. Nos motiva lo que hacemos, porque nos gusta y disfrutamos haciéndolo, como les ocurre a los deportistas.

El término de motivación intrínseca fue acuñado por el psicólogo Harry Harlow¹³ a raíz de sus experimentos sobre el comportamiento de los primates. Diseñó un sencillo rompecabezas mecánico, que introdujo en las jaulas de varios primates y descubrió que, sin estar empujados por ningún estímulo externo, intentaban resolver el rompecabezas, hasta que lo conseguían, con concentración, determinación y diríase que con deleite. Concluyó que además de los impulsos biológicos, existían otros, que denominó motivación intrínseca. Curiosamente cuando se

FIGURA 3 MOTIVACIÓN TRASCENDENTE



" Soldados podéis abandonar esas mochilas porque son vuestras, pero no podéis abandonar esta bandera porque es de la Patria. ¿Permitiréis que el estandarte de España caiga en poder de los moros? ¿Dejareis morir solo a vuestro general?"

**General Prim
Batalla de Castillejos
1 enero 1860**

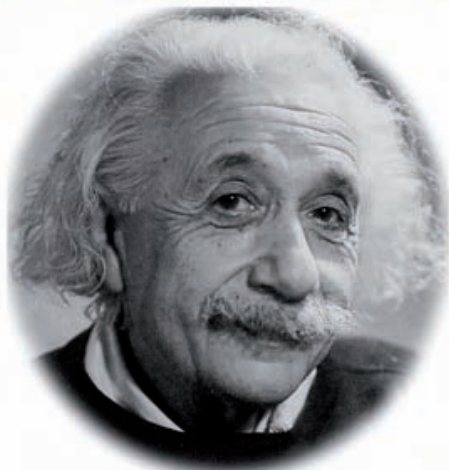
premió a los monos con comida, cometieron más errores y resolvieron el problema con menos frecuencia, lo que se relaciona directamente con las conclusiones de Glucksberg, Ariely, Deci y Ryan, es decir, los motivadores extrínsecos son en muchas ocasiones contraproducentes y disminuyen la motivación intrínseca.

El secreto de esta motivación lo da Herzberg y está en el enriquecimiento del trabajo mediante la proposición de nuevos retos, aumentando las competencias y la formación, dando autonomía e iniciativa a la hora de trabajar, fomentando la creatividad, estimulando la satisfacción de ver el resultado del trabajo, haciendo sentir que son miembros del grupo, mostrando la importancia de cada tarea, escuchando y valorando las

sugerencias..., todo ello se encontraría dentro de las necesidades de Afiliación, Reconocimiento y Autorrealización de Maslow, de los factores motivadores de Herzberg o de los grupos de necesidades de que nos hablaban McClelland, Deci, Ryan o Pink.

Ejemplos de la aplicación de la motivación intrínseca los tenemos en el éxito obtenido por la enciclopedia Wikipedia en la que podemos participar todos, en detrimento de la Encarta de Microsoft, hecha por profesionales contratados, o en las soluciones aplicadas en algunas empresas, entre la cuales la más conocida es Google, que permite que sus ingenieros dediquen un 20% de su horario de trabajo a desarrollar proyectos que les apetezcan

FIGURA 4 EL EJEMPLO



" dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera"

Albert Einstein

e ilusionen, obteniendo con ello que casi la mitad de los productos de éxito desarrollados por dicha empresa han sido iniciativa de sus ingenieros en ese 20% de su tiempo: Gmail, Orkut, o Google News.

MOTIVACIÓN TRASCENDENTE

Está basada en los principios y los valores que impulsan la acción desde el interior y que nos llevan a actuar por las consecuencias que producen en otras personas: motiva el porqué y por quién se hace.

Esta necesidad de transcendencia es parte de la naturaleza humana, nos sentimos mejor cuando ayudamos a los demás, cuando hacemos el bien. Un claro ejemplo son los padres, ¿qué sacrificio no harían por sus hijos?

En un sentido más amplio estaríamos hablando de vocación de servicio a los demás, de servicio a la patria, del deber, de un ideal... de todo aquello que trasciende nuestro propio ser.

Estos valores fundamentales debemos reflejarlos en los valores más sencillos del día a día como el compañerismo, la amistad, la lealtad, el espíritu de equipo, la integridad, la honestidad...

En una encuesta que realizó el Ejército de los EEUU a soldados veteranos en Vietnam, a la pregunta de por qué luchaban o por qué estarían dispuestos a morir, su respuesta era: *«por mis camaradas»*.

Pues bien, son esos valores los que debemos cultivar en el día a día, para que después podamos hablar en un sentido más amplio de luchar por nuestros conciudadanos, por nuestra patria, por nuestra bandera. Por desgracia «los valores» están en desuso en la sociedad individualista y hedonista en que nos ha tocado vivir.

CONCLUSIONES

Hay diferentes niveles de motivación y será necesario trabajar con un sistema que los integre todos, y debe ser preocupación permanente de cada jefe de unidad ponerlo en práctica, a su nivel, día a día.

Una organización como el Ejército no tiene razón de ser sino está basada en un sistema que sea principalmente trascendente. Un Ejército sin principios y valores que lo sustenten habrá sido irremediabilmente derrotado antes de haber empezado a combatir.

Nosotros contamos con las Reales Ordenanzas desde tiempos de Carlos III como código de principios y valores.

La labor de todo jefe, desde el punto de vista de la motivación, es cultivar todos esos principios que emanan de nuestras Reales Ordenanzas en el día a día del trabajo de la unidad. Esto no es tan difícil como parece si reforzamos la labor de nuestros subordinados, felicitándoles continuamente por el trabajo bien hecho, enriquecemos su trabajo, dejándoles iniciativa, dándoles autonomía, nuevos retos, explicándoles el propósito del trabajo que realizan...; en resumen, haciéndoles que amen su trabajo y que se sientan importantes.

Y por último hay que educar en esos valores y principios fomentando el compañerismo, la cohesión, el espíritu de unidad que son los primeros pasos para luego identificarlos con los ideales y con el amor a la Patria. Pero no podemos olvidar que esta labor empieza en uno mismo. Si nosotros no estamos debidamente motivados difícilmente podremos transmitir la motivación a nuestros subordinados. Hagamos examen de conciencia para ver si tenemos cada uno de nosotros motivación trascendente de servicio a nuestros subordinados, a nuestra unidad, al Ejército y a nuestra Patria o, por el contrario, estamos más preocupados por motivadores extrínsecos como medallas, puntos,...

Como decía Einstein: «*Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera*».

Si conseguimos inculcar una motivación esencialmente trascendente, obtendremos una unidad cohesionada y motivada para poder hacer frente a las misiones que nos encomienden.

NOTAS Y BIBLIOGRAFÍA

- ¹ NIETZSCHE, F. *El crepúsculo de los ídolos*. (Trad. A. Sánchez Pascual). Ed. Alianza. Madrid. 2004.
- ² TAYLOR, Frederick Winslow. *The principles of scientific management*. Nuvision Publications. USA, 2007.
- ³ MALOW, Abraham. *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos S. A. Madrid, 1991.
- ⁴ HERZBERG, F. y MAUSNER, B. & SNYDERMAN,

Si nosotros no estamos debidamente motivados difícilmente podremos transmitir la motivación a nuestros subordinados. Hagamos examen de conciencia...

B.B. *The motivation to work*. John Wiley. New York, 1959.

⁵ McCLELLAN, DC. *Estudio de la motivación humana*. Narcea Ediciones. Madrid, 1989.

⁶ MCGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. MIT Press. Cambridge, 1966.

⁷ VROOM, Victor. *Work and Motivation*. John Wiley and Sons. New York, 1964.

⁸ DECI, E.C. y RYAN, R.M. *Intrinsic motivation and self determination in human behaviour*. Plenum Press. Nueva York, 1991.

⁹ PINK, Daniel. *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Gestión 2000. Grupo Planeta. Barcelona, 2010.

¹⁰ PÉREZ LÓPEZ, J.A. *Fundamentos de la dirección de empresas*. RIALP. Madrid, 2002.

¹¹ GLUCKSBERG, S. «The influence of strength of drive on functional fixedness and perceptual recognition». *Journal of Experimental Psychology*. Vol. 63. 1962.

¹² ARIELY, Dan. Doctor en Psicología por la Universidad de Tel Aviv, en Psicología cognitiva por la Universidad de Carolina del Norte y doctor en Negocios por la Universidad de Duke.

¹³ HARLOW, Harry Frederick. Psicólogo de la Universidad de Wisconsin, conocido por sus experimentos con monos sobre separación maternal y aislamiento social. Trabajó también con Maslow.

OTRAS FUENTES

CARREÑO FERNANDEZ, Agustín. «Liderazgo. Valor de lo intangible». *Apuntes de liderazgo de la Escuela de Guerra del ET*. ■

MÁS ALLÁ DE 2050



Misión tripulada a Marte

**«El pesimismo nunca ha ganado una guerra»
Dwight D. Eisenhower.**

José Luis Calvo Albero. Coronel. Infantería. DEM.
José Manuel Fernández López. Teniente Coronel. Transmisiones.

Estamos ante un mundo cuya tecnología experimenta una constante aceleración. En los últimos años, se ha producido un incremento exponencial en la velocidad de adopción de las nuevas tecnologías. Así por ejemplo, el papel tardó siglos en convertirse en un objeto común, el automóvil llegó al 80% de la población en 110 años, el ordenador ha empleado apenas 25 años, el teléfono móvil unos 15, Internet solo 10.

Las Fuerzas Armadas no son ajenas a este fenómeno. Al contrario, son a la vez motores del cambio tecnológico y destinatarios iniciales de muchas de las nuevas tecnologías. Conocer los cambios tecnológicos que se producirán en los próximos años significa conocer también, en gran medida, cómo serán los ejércitos del futuro.

Decía Liddell Hart que solo pueden arriesgarse a realizar estudios prospectivos aquellos que no tienen un prestigio intelectual que perder. Libres los autores de este artículo de la precaución del británico, nos arriesgamos a un ejercicio de prospectiva en aquellas áreas de interés para la seguridad y la defensa. Y para que el riesgo sea aun mayor no nos conformaremos con los plazos habituales de diez-quince años propios de estos estudios, sino que nos aventuraremos más allá, incluso sobrepasando el horizonte de 2050.

Evidentemente, los resultados de todo ejercicio de prospectiva deben ser tomados con precaución, y cuando se mueven en horizontes superiores a los diez años su validez objetiva resulta comparable a la de una novela de ciencia-ficción bien documentada. Pero la prospectiva tiene utilidad para mostrar acontecimientos y caminos posibles, que en algunas ocasiones se confirmarán parcialmente, o contribuirán con algunos de sus elementos al desarrollo de nuevos acontecimientos.

Este artículo no pretende ser un mero ejercicio de inventiva, sino mostrar algunos de los avances científicos y las tendencias geoestratégicas que actualmente ya se están desarrollando, y que quizás en un futuro influyan decisivamente sobre la organización y equipamiento de los ejércitos, y el desarrollo de sus operaciones. Hemos dividido el trabajo en una serie de «dominios» que quizás no se correspondan con los



Gordon Moore

habituales en los estudios de prospectiva, pero que estimamos como los más relevantes durante el siglo XXI.

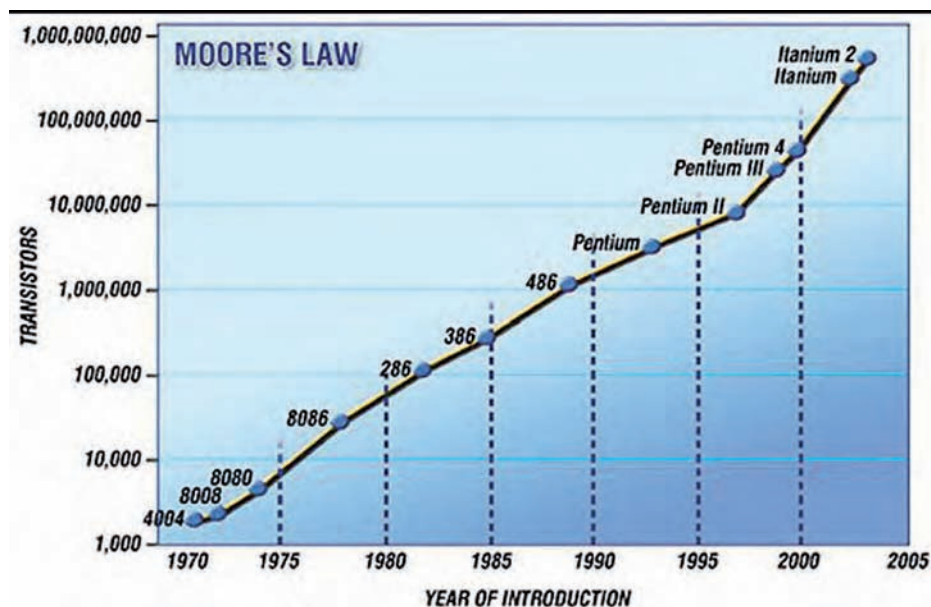
EL DOMINIO DE LA INFORMACIÓN

La información se ha convertido ya en un dominio con una identidad plenamente definida. En el futuro sus avances se relacionarán con los que tengan lugar en informática, telecomunicaciones, biotecnología, inteligencia artificial y nanotecnología.

La ley de Moore de 1953 indica que la potencia de los ordenadores se duplica cada dieciocho meses. Hasta ahora esta ley se ha cumplido debido no solo a la progresión en ese aumento de la potencia, sino también por las sucesivas innovaciones tecnológicas. La evolución que ha permitido esto comenzó con la sustitución de tubos de vacío por transistores, que posteriormente formaron circuitos integrados y después se miniaturizaron integrándose en *chips*. El aumento de prestaciones ha ido en paralelo a una reducción de costes, de manera que en el año 2020, se estima que el precio de un *chip* sea inferior a un céntimo de euro.

Dos grandes revoluciones serán contempladas durante este siglo XXI: a conexión a Internet desde lentillas y el final de la ley de Moore.

Gráfica de la Ley de Moore



GAFAS Y LENTES DE CONTACTO CONECTADAS A INTERNET

El sistema norteamericano Land Warrior permite conectar un sistema informático con unas gafas-pantalla portadas por un combatiente. El usuario puede así ver el campo de batalla con unas marcas tipo x que señalan las tropas propias y enemigas. Sensores GPS localizan con exactitud las posiciones de tropas, vehículos y edificios. Pulsando un botón aparecen informaciones diversas como meteorología, fuerzas propias o enemigas.

Actualmente el grupo de investigación de la Universidad de Washington, encabezado por el profesor Babak Amir Parviz, está trabajando en los fundamentos de un tipo de lentillas que cambiarán el modo de acceso a Internet. Para Parviz esto solo es el principio, pues estima que en pocos años seremos capaces de descargar cualquier película, canción, página web o información desde Internet a nuestras lentes de contacto. Y a nadie se le escapan las evidentes aplicaciones militares que supondrá esta innovación.

EL FINAL DE LA LEY DE MOORE

El proceso de miniaturización de los chips informáticos no será indefinido. Hasta el momento el ajuste de luz ultravioleta (para que su longitud de onda sea cada vez menor) ha hecho

posible esculpir transistores cada vez más diminutos en las obleas de silicio que son la materia prima del chip. Pero en algún momento será imposible utilizar transistores menores que un átomo, lo que ocurrirá aproximadamente en el año 2020, momento en el cual la ley de Moore dejara de ser válida gradualmente. Esto en principio es un problema reconocido por todos los científicos, pero todos coinciden en afirmar que, aunque supondrá el fin del silicio como elemento base para la fabricación, también obligará a desarrollar otros elementos y profundizar más en el campo de la nanotecnología.



Profesor Babak Amir Parviz

EL DOMINIO DE LA MENTE

Los científicos coinciden en afirmar que a partir del año 2050 se conseguirá un apreciable dominio de la mente humana. Al final de este siglo se podrán emitir órdenes con la mente a un ordenador. La base científica de esta tecnología ya existe aunque su desarrollo e implantación llevará décadas. Será una autentica revolución que tendrá fases muy diferenciadas:

En la primera fase la mente humana podrá controlar objetos cercanos. Hace quince años se produjo el primer experimento con éxito cuando un hombre paralizado por un ataque de apoplejía pudo mover el cursor de un ordenador utilizando la señal eléctrica emitida por su cerebro a través de un electrodo conectado a un ordenador.

Los científicos coinciden en afirmar que a partir del año 2050 se conseguirá un apreciable dominio de la mente humana. Al final de este siglo se podrán emitir órdenes con la mente a un ordenador

La segunda fase consistirá en descifrar las órdenes/deseos de las personas, es decir, convertir los impulsos eléctricos del cerebro en formatos digitales de unos y ceros.

La gran incógnita consiste en determinar si un ordenador podrá leer los pensamientos de una persona sin necesidad de implantar electrodos en su cerebro. Es sabido que el funcionamiento del cerebro se produce mediante la circulación de electricidad entre sus neuronas. Hoy en día se trabaja en la localización y definición de estas señales hasta el nivel neurona. Pero falta el código, la clave o el conversor de estas débiles señales a un formato comprensible para nosotros, los usuarios.

Un equipo de investigadores de la Universidad de California dirigidos por Kendrick Kay está buscando el código de traducción que asocie cada percepción del cerebro con un tipo de corriente neuronal. Para ello han creado un potente programa informático que asocia estas percepciones con las señales que se reciben de

la exploración cerebral a través de la resonancia magnética. Es el primer paso de la construcción de un «Diccionario del pensamiento» de forma que cada objeto este en correspondencia exacta con una señal eléctrica.

Descifrar los códigos del pensamiento abre la puerta a múltiples posibilidades. Pero hay una especialmente preocupante: la manipulación de la mente. En términos prácticos, esto puede significar que, a finales de este siglo, los ejércitos tendrán que «defender» las mentes de sus soldados de ataques exteriores. Durante las próximas décadas, probablemente, se hablará de la defensa ética y física de la mente humana. No serán de extrañar, quizás, a partir de 2050, la realización de implantes que impidan el acceso no autorizado a la mente.

EL DOMINIO DE LA MÁQUINA

Se habla mucho de la creciente presencia de robots en los campos de batalla, pero en la mayoría de los casos se trata en realidad de vehículos pilotados por control remoto (*remotely piloted vehicles*: RPV). Un robot implica autonomía en la toma de decisiones, y la inteligencia artificial es un campo en el que los avances no se han producido a la velocidad esperada.

Pero incluso los RPV pueden provocar cambios dramáticos en las operaciones militares de las próximas décadas, asumiendo aquellas funciones más fatigosas, arriesgadas, o sencillamente imposibles para un ser humano. La desactivación de explosivos, el rescate en condiciones y entornos extremos, las actividades de vigilancia



Talon Swords

y ataque que requieran de largos periodos de aproximación y observación, o la penetración en sistemas defensivos que causarían bajas humanas inaceptables.

Los RPV ofrecen solución a uno de los problemas clave de la guerra moderna: la dificultad para encajar bajas humanas. De hecho, los sistemas son simplemente sacrificables. No hay ningún problema ético o económico en utilizarlos en misiones sin retorno. Y por añadidura, el operador del sistema no sufrirá ansiedad insuperable por esperar horas antes de tener las condiciones óptimas de ataque, no entrará en pánico bajo el fuego enemigo y no dudará en reiterar su acción, aunque las posibilidades de supervivencia del vehículo sean mínimas.

Los RPV tampoco están sujetos a las limitaciones de la biología humana. Pueden ser grandes, extremadamente pequeños, con la forma mejor adaptada a su tarea y con la capacidad de penetrar en ambientes letales para la vida. La visión de un campo de batalla repleto de ellos, controlados a gran distancia, o desde unas pocas plataformas nodrizas con tripulación humana, parece bastante creíble.

El problema de los RPV es que deben ser dirigidos a distancia y esto significa un canal de comunicación segura que es susceptible de ser interceptado o suplantado. La guerra electrónica alrededor de los sistemas de guiado de los RPV del futuro promete ser apasionante.



Global Hawk

El gran fracaso tecnológico de nuestro tiempo es la incapacidad para encontrar alternativas a las fuentes de energía utilizadas desde el siglo XIX

Cuando la inteligencia artificial alcance un nivel de desarrollo que permita realizar acciones autónomas, aparecerán los auténticos robots de combate. Pero que nadie espere una violenta irrupción de máquinas humanoides. Probablemente la mayoría no tendrá semejanza con un ser humano, y se centrará en la gestión de sistemas defensivos complejos, como la defensa aérea, contra misiles o ciberdefensa.

Una de las dudas sobre el empleo de robots en un campo de batalla es si se violará la famosa primera ley de la robótica, y se permitirá a un robot herir o matar a un ser humano. La experiencia histórica nos hace ser más bien pesimistas. Pero esto no abre necesariamente la puerta a un escenario apocalíptico. En realidad, los robots tienen pocas probabilidades de convertirse en seres tan inestables y brutales como pueden llegar a ser los humanos.

EL DOMINIO DE LA GENÉTICA

La mortalidad relativa de los combatientes ha disminuido considerablemente en los últimos siglos. En la actualidad la tasa de supervivencia de los soldados ha aumentado exponencialmente, pero en los últimos conflictos se ha producido un considerable aumento de casos de amputación de miembros. Esto ha motivado el interés de países como los Estados Unidos por avanzar en la llamada «ingeniería de tejidos». Actualmente el Instituto de Medicina Regenerativa de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos ha revolucionado la metodología para generar órganos basándose en la capacidad regenerativa de las salamandras, que pueden recuperar miembros amputados completos. De momento, se ha conseguido regenerar el tejido de la yema de los dedos y las uñas. Pero resulta muy probable que en un futuro no demasiado lejano sea posible la regeneración de partes sustanciales de un miembro. La medicina y la biología actuales han experimentado una transformación histórica que las ha hecho converger con la física molecular. Los estudios sobre replicación de ADN permitieron la primera clonación de un ser vivo complejo en 1997.

Pero el avance espectacular en este campo fue la culminación del proyecto Genoma Humano, que en el año 2003 consiguió completar el mapa genético de nuestro cuerpo. En poco más de diez años podremos grabar nuestro genoma individual en un medio digital por poco más de 100 euros. Y eso, combinado con la nanotecnología, abrirá la puerta a una medicina personalizada con prestaciones hoy inimaginables. La detección de los códigos de determinados tipos de enfermedades como el cáncer, será seguida por la inyección de nanopartículas, que actuarán como auténticas bombas inteligentes introduciendo con precisión molecular los compuestos químicos para combatir las células cancerosas. Además esta terapiagénica podrá aplicarse a un solo individuo, o bien aplicarse a las células sexuales lo que permitiría evitar que genes defectuosos se transmitan a las generaciones posteriores.

Las últimas décadas del siglo XXI contemplarán el ataque a la «teoría unificada del envejecimiento», dado que científicamente el envejecimiento es una acumulación de errores de nivel genético y celular. Puede pensarse con cierto optimismo que a partir del año 2050 o 2060 será posible ralentizarlo mediante el empleo de diversas terapias como las células madre y la terapia genética. Esto es tan esperanzador como preocupante, pues no se conocen las consecuencias sociales y económicas de una población con un apreciable porcentaje de individuos que superen los 100 años.

Un riesgo militar de este «dominio de la genética» será una reedición de la guerra biológica con unas características bastante inquietantes. La utilización de virus y bacterias manipulados genéticamente, o la creación de sustancias tóxicas que afecten solo a individuos con determinado código genético abren las puertas a escenarios muy peligrosos, sobre todos si estas armas biológicas caen en manos de grupos terroristas. Queda como consuelo la certeza de que la guerra biológica siempre se ha utilizado de manera muy limitada y nunca se ha demostrado decisiva dentro del contexto de un conflicto.

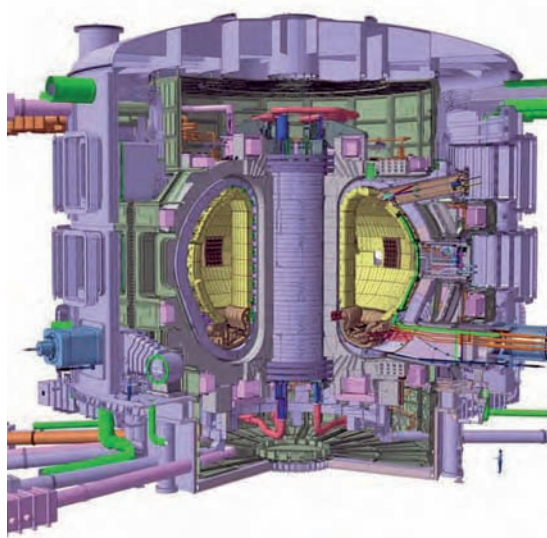
EL DOMINIO DE LA ENERGÍA

El gran fracaso tecnológico de nuestro tiempo es la incapacidad para encontrar alternati-

vas a las fuentes de energía utilizadas desde el siglo XIX. Los combustibles fósiles, cada vez más escasos y caros, continúan siendo indispensables, y las inversiones realizadas en ellos han cortado el paso a fuentes más rentables a largo plazo. La energía de fisión nuclear pudo ser una alternativa, pero no se ha podido solucionar el tema de los residuos, ni la escasez de combustibles nucleares, ni la aprensión que provoca lo nuclear en la opinión pública.

Las esperanzas están puestas en la energía de fusión nuclear. Pero tendremos que esperar varias décadas para que sea rentable. Se trata esencialmente de una cuestión de financiación. Pese a que los fundamentos teóricos de los reactores de fusión *tokamak* se definieron en la URSS hace más de cincuenta años, todavía no se han hecho las inversiones necesarias para su desarrollo. El reactor experimental europeo ITER acumula retrasos y costes adicionales desde hace una década. Probablemente, las enormes necesidades energéticas de China, unidas al progresivo encarecimiento del petróleo y el gas, llevarán a Beijing a realizar en un futuro la inversión necesaria para el salto tecnológico.

La transición de una fuente de energía a otra no se realizará sin sobresaltos. La aparición de los primeros reactores de fusión no disminuirá de golpe la dependencia de los combustibles



ITER Reactor europeo

fósiles. Se tardará tiempo en miniaturizarlos y utilizarlos en medios de transporte. Habrá un periodo en el cual petróleo y el gas serán todavía indispensables, pero nadie querrá invertir en ellos. La consecuencia probable será la degradación del suministro, que se encarecerá aún más, provocando una seria crisis energética. Además, el equilibrio de poder en el mundo, marcado actualmente por la situación de las reservas de combustibles fósiles, sufrirá un profundo cambio.

Para las aplicaciones militares, está claro que la sostenibilidad ener-

gética va a ser un requisito muy interesante en las próximas décadas. En muchos sistemas de combate el bajo consumo de combustible será una ventaja más valorada que la potencia de fuego o la movilidad. Y en nuestras bases en zona de operaciones será cada vez más frecuente ver largas formaciones de placas fotovoltaicas, compartiendo espacio con diversos tipos de generadores eólicos. Las energías renovables son más caras y tienen menor rendimiento que los combustibles fósiles, pero cuando se trata de helitransportar depósitos de combustible a bases perdidas en algún remoto lugar de Afganistán, la cuestión del coste se inclina decididamente hacia el sol y el viento.

EL DOMINIO DEL ESPACIO EXTERIOR

La conquista del espacio se ha desarrollado a un ritmo más lento de lo que cabía esperar cuando las inversiones masivas de los años sesenta permitieron a la NASA realizar viajes tripulados a la Luna. El motivo de ese retraso es que, con los combustibles actuales, los viajes espaciales son enormemente caros. Colocar un kilo de carga en el espacio exterior supone un coste de entre 10.000 y 25.000 dólares solo en gastos de lanzamiento. Con ese precio solo resultan rentables los sistemas situados en la órbita terrestre que cumplen las funciones de todos conocidas. Intentar ir más allá y explotar los recursos económicos del espacio exterior resultaría hoy en día ruinoso.

Sin embargo, la evidencia de que los recursos de la Tierra son limitados reactivará probablemente la carrera espacial en las próximas décadas. La primera condición para participar en ella será disponer de una agencia espacial y de un centro de investigación, adiestramiento y lanzamiento. Rusia, EEUU y China tienen varios.

La UE (con el permiso francés) utiliza el puerto espacial de Kourou en Guyana. Y otros estados como Brasil, Japón, India, Australia o Corea del Sur ya tienen o han proyectado su propio complejo espacial.

Las bases espaciales son el equivalente de los antiguos astilleros en la época de la navegación a vela. Y aplicando esa misma dinámica al dominio del espacio, el siguiente paso consistirá en instalar bases intermedias. La gran apuesta para conseguirlo es situar instalaciones permanentes en los denominados «puntos de Lagrange», aquellos lugares en los que la gravedad de la Tierra y la Luna se compensan, y un objeto puede permanecer estacionario respecto a ambas sin apenas consumo de combustible. Los puntos de Lagrange son excelentes puertos espaciales, además de representar la opción más económica para saltar de un sistema planetario a otro.

Para poder instalar bases intermedias, será necesario resolver el problema del combustible. Lo más «resignado» es esperar al desarrollo de reactores de fusión. Estos serían muy útiles en la navegación espacial y permitirían viajar con comodidad entre los planetas de nuestro sistema solar. Pero no está tan claro que puedan proporcionar la aceleración inicial necesaria para vencer la gravedad terrestre en el despegue. Se piensa en múltiples soluciones, desde torres de lanzamiento de kilómetros de altura, que ahorren rozamiento con la parte más densa de la atmósfera, hasta ascensores espaciales, que se moverían mediante energía eléctrica por un cable de carbono anclado a un contrapeso situado en órbita geoestacionaria.

Cuando se consiga disponer de combustibles eficientes y de bases espaciales terres-

Cuando se consiga disponer de combustibles eficientes y de bases espaciales terrestres e intermedias, la conquista del sistema solar será una realidad que reproducirá la estrategia naval y colonial de hace cinco siglos

tres e intermedias, la conquista del sistema solar será una realidad que reproducirá la estrategia naval y colonial de hace cinco siglos: ansiosa búsqueda de materias preciosas (una tonelada de helio 3 lunar podría abastecer de energía a Nueva York durante un año), competición por establecer asentamientos en los yacimientos más prometedores, y pugna aun más enconada por el control de los puntos de paso obligado.

Cuestión más peliaguda será abandonar el sistema solar. Incluso los reactores de fusión se quedan cortos para recorrer distancias de años luz, aunque ya se ha pensado en motores de antimateria. La cuestión está en poder crear la suficiente antimateria (actualmente apenas se pueden generar algunas partículas a un coste fabuloso) aparte de superar el problema del rozamiento producido a velocidades cercanas a la de la luz. Por eso tendrán que pasar probablemente siglos para que una tripulación humana pueda recorrer los cuatro años luz que nos separan de Alfa Centauri.

EL DOMINIO DE LO DESCONOCIDO

Cabe indicar una breve reseña a lo desconocido. A esos acontecimientos que algunos denominan «cisnes negros» que nadie prevé, y que cambian dramáticamente el curso de la Historia. Hace cincuenta años se daba por sentado que en 2012 nos moveríamos con soltura por el sistema solar, pero nadie fue capaz de anticipar el grado de interconexión global fruto de la era digital. Lo desconocido y lo inesperado marcan con frecuencia el signo de la evolución humana, más allá de cualquier intento de prospectiva.

Lo desconocido y lo inesperado marcan con frecuencia el signo de la evolución humana, más allá de cualquier intento de prospectiva



Puerto Espacial Europeo Kourou

CONCLUSIONES

La consecuencia más clara de lo expuesto es que en los próximos años, al igual que ha ocurrido anteriormente, el mundo se dividirá entre los que se mantienen en los vagones de cabeza del progreso, los que pugnan por mantenerse en el tren y los que cayeron a la vía. El secreto para no perder los puestos preferentes está en una apuesta por la innovación, la ciencia y la apertura mental a todos los niveles.

Una de las rémoras tradicionales para la modernización en España, que se aplica también a sus Fuerzas Armadas, es la mezcla entre la despreocupación institucional por la Ciencia y la existencia de un cierto complejo de inferioridad, basado más en tópicos que en realidades. Hay investigadores españoles trabajando en todos y cada uno de los aspectos tecnológicos que hemos mencionado en este artículo. Desgraciadamente una gran mayoría trabaja en el extranjero, pues en la mayor parte de las universidades y empresas españolas no se dan las condiciones mínimas para una investigación científica de calidad.

Va siendo hora ya de que olvidemos el famoso «¡Que inventen ellos!», una de las muy escasas frases desafortunadas que pronunció en su vida don Miguel de Unamuno. Solo el interés por la ciencia y la tecnología permitirá afrontar las tensiones propias de mundo superpoblado, desequilibrado y falto de recursos. Así pues, apostemos por la Ciencia como una de las herramientas principales de nuestra seguridad. ■

Fundación "Tercio de Extranjeros"



Nace la Fundación con la vocación de dar respuesta a una necesidad que siempre ha tenido la Legión: atender. Atender socialmente a los que algún día formaron en sus filas y hoy —porque las heridas de la suerte no han curado— viven en desarraigo, sin familia o simplemente sin techo.

Los principios de actuación de la Fundación se inspiran en los valores de compañerismo, lealtad y solidaridad que forman parte de la esencia de las Fuerzas Armadas en general y de La Legión en particular. En virtud de tales principios, los fines de la Fundación serán los siguientes:

1. La asistencia y promoción social de aquellas personas que, estando o habiendo estado vinculadas, directa o indirectamente, con la institución puedan encontrarse en situación de necesidad, desamparo; o encauzando y otorgando reconocimiento a iniciativas individuales en tal sentido.
2. El fomento de las actividades educativas, culturales, deportivas para facilitar la integración social y laboral del personal vinculado con la institución.
3. El fortalecimiento institucional tratando de conservar la memoria histórica de La Legión, testimonial y materialmente, estimulando la investigación de la trayectoria de esta unidad, preservando el testimonio de quienes han servido en la misma a través de los tiempos y apoyando la conservación de bienes muebles, inmuebles y documentos a ella vinculados.

www.fundaciontercioextranjeros.org

Avda. Imperio Argentina, 7; portal 3- Ático A
29004 Málaga



FICHA DE INSCRIPCIÓN COMO MIEMBRO DE LA FUNDACIÓN "TERCIO DE EXTRANJEROS" ENTIDAD BENÉFICA SIN ÁNIMO DE LUCRO

Apellidos y Nombre: E-MAIL:
Dirección:
Población: C.P.: Provincia:
Teléfono: NIF:

APORTACIÓN VOLUNTARIA: euros.
APORTACIÓN TROPA LEGIÓN ACTIVO: 30 euros/año.
APORTACIÓN SEMESTRAL: 40 euros/año.
APORTACIÓN ANUAL: 60 euros/año.

FORMAS DE PAGO: (marque con una X)

Domiciliación bancaria a favor de la Fundación "Tercio de Extranjeros" (rellene la autorización a pie de página).

Transferencia bancaria/Ingreso en efectivo en: CAJA MAR Fundación "Tercio de Extranjeros".

Con número de cuenta: **3058-0890-97-2720002774**.

En....., a de de 20....

Firmado:

IMPRESO DE DOMICILIACIÓN BANCARIA

Entidad	Sucursal	DC	c/c
☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

En....., a de de 20....

Firmado:

ENVIAR A: FUNDACIÓN "TERCIO DE EXTRANJEROS"

Avda. Imperio Argentina, 7; portal 3- Ático A

29004-Málaga

Fax: 952-234618

NAVARRA, 1512

Enrique Martínez Ruiz. Catedrático de Historia Moderna.
Universidad Complutense de Madrid.

Detallada descripción de la conquista de Navarra por el rey Fernando el Católico para la Corona de Castilla.



El Papa Julio II

A finales del siglo XV, la situación estratégica de Navarra se había complicado en extremo. Rodeada por Francia, Aragón y Castilla, su futuro inmediato iba a verse seriamente comprometido, al enfrentarse Castilla y Aragón contra Francia, ya que la rivalidad franco-hispana en Italia iba a tener repercusiones en la frontera que ambos países mantenían en la zona pirenaica, donde Navarra estaba en medio de los dos contendientes y en clara inferioridad territorial, económica, estatal y militar¹.

Cuando Carlos VIII de Francia entró en Italia (1494) para conquistar Nápoles invocando los derechos de la casa de Anjou, se puso en marcha una compleja actividad diplomática y militar con el Pontificado como uno de sus protagonistas, cuyo dato más sobresaliente fue el enfrentamiento directo entre franceses y españoles, pues Fernando el Católico se resistía a dejar en manos francesas el reino de Nápoles, gobernado hasta entonces por una rama de la familia real aragonesa. Comenzaban así las denominadas *guerras de Italia*, uno de cuyos frentes se situó en los Pirineos y afectó a Navarra, donde desde finales del siglo XV gobernaban Juan III de Albret y Catalina de Foix, aunque su independencia estaba seriamente comprometida, pues castellanos y franceses deseaban incorporarla a sus respectivos territorios.

En el litigio de Francia en Italia frente al Papa y Venecia, Luis XII de Francia obtuvo dos éxitos destacados. En noviembre de 1511 convocó un concilio en Pisa para limitar la autoridad pontificia dentro de la Iglesia. El papa Julio II reaccionó ampliando el número de miembros de la alianza que tenía con Venecia: Fernando el Católico se incorporó a la Santa Liga y algo más tarde se unieron el emperador Maximiliano I y Enrique VIII de Inglaterra. En abril de 1512, los franceses ganaron la batalla de Rávena, en la que murió sin haber tenido descendencia Gastón de Foix, hijo de Juan y hermano de Germana de Foix, heredera de sus bienes y segunda esposa de Fernando el Católico, quien se vio desagradablemente sorprendido por la derrota de las tropas de la Santa Liga y pensó contrarrestarla atacando Francia por los Pirineos con un ejército hispano-inglés. Gracias a un tratado con su yerno Enrique VIII de Inglaterra, en febrero de 1511 habían desembarcado en Cádiz 1.500 ingleses

para incorporarse a una expedición a la costa norteafricana que no llegó a realizarse por los problemas surgidos en Italia.

El 8 de junio de 1512 atracó en Pasajes una escuadra inglesa con 10.000 hombres al mando del marqués de Dorset para colaborar con las tropas de Fernando el Católico en la invasión de la Guyena francesa. En realidad, con estas operaciones lo que buscaba Fernando era que Navarra rompiera su posición de neutralidad y tener así un motivo para iniciar la invasión.

La muerte de Gastón de Foix hizo que Luis XII ofreciera a Juan de Albret una alianza efectiva. Era lo que Fernando deseaba para poner en marcha la invasión de Navarra². Desde abril de ese mismo año, los trabajos preparatorios de las tropas que iban a intervenir se habían acelerado, lo mismo que las previsiones logísticas; por esos días, Fernando el Católico se había reunido en Burgos con varios personajes navarros a fin de conseguir autorización para que las tropas castellanas cruzaran el reino, pero el acuerdo no se produjo y desde mayo ya se registraban enfrentamientos fronterizos. Juan de Albret se decidió por Francia y firmó el 18 de julio el tratado de Blois, en el que se contemplaba la entrega por parte del rey francés a los navarros de las posesiones de los Foix y el reconocimiento de su soberanía en el Bearn, a cambio de que no dejaran pasar por sus posesiones ninguna fuerza militar que se propusiera atacar Francia, y declararan la guerra a los ingleses y a sus aliados, que eran el Papa y Fernando el Católico³.

Era el pretexto que Fernando el Católico buscaba. Por eso, incluso antes de que el tratado quedara ajustado, publicó un texto del mismo, debidamente manipulado, al objeto de respaldar las acusaciones de traidor, hereje y cismático que lanzaba sobre Juan de Albret, y conseguir la justificación de la invasión con el beneplácito

del Papa, que emitió en ese sentido el 21 de julio, la bula *Pastor ille coelestis*, que Fernando recibió diez o doce días después. En ella no se nombraba expresamente a Navarra, pero sí se dejaba clara la imposibilidad de alianzas con Francia. Por otra parte, Fernando pidió a Zaragoza y a las Cortes de Aragón autorización para invadir Navarra. La respuesta no le llegó hasta septiembre, cuando ya había finalizado la conquista, a la que Alonso de Aragón, hijo de Fernando el Católico y arzobispo de Zaragoza, quiso contribuir con 400 hombres a caballo y 3.000 a pie.

El II duque de Alba, D. Fadrique Álvarez de Toledo fue designado para dirigir el ejército castellano que se reunía en Vitoria, cuyo grueso lo constituían 12.000 infantes (750 de ellos fueron traídos desde Bujía; eran gente experimentada y curtida en operaciones norteafricanas), 2.500 jinetes, 1.500 hombres de armas y 20 piezas de artillería. A este contingente hay que añadir 400 mandados por el obispo de Zamora, D. Antonio de Acuña y otros 2.900 hombres de a pie y 300 de a caballo, que se incorporaron para la campaña de Ultrapuertos.

Las operaciones empezaron, en realidad, el 10 de julio de 1512 con la conquista de Goizueta, aunque fue el 19 cuando el grueso del ejército invasor penetró por Burunda y Lecumberri; la vanguardia estaba compuesta por 6.000 veteranos a las órdenes del coronel Cristóbal de Villalba. En la marcha dejaron atrás la Barranca y desalojaron de sus posiciones a 600 roncaleses. La noche del 22 al 23 la pasaron en Huarte-Araquil y en la jornada siguiente ya estaban en Arazuri, cerca de Pamplona, con el apoyo de varios nobles navarros. Mientras, Juan de Albret decidió retirarse a sus tierras de Bearn, pues no había podido reunir en Lumbier las fuerzas necesarias para enfrentarse a los invasores.



El Rey Luis XII de Francia



Fernando el Católico



Juan II de Albret y Catalina de Foix

El 24 de julio, 15.000 hombres con artillería sentaron sus reales en la Taconera, una amenaza insalvable para Pamplona, ciudad sin fortificar y con unos 10.000 habitantes. El 25 la ciudad capituló sin resistencia y Alba envió emisarios a otras ciudades navarras solicitando su rendición. Su demanda no fue atendida por todas y después de rendirse la capital, Tudela concentró la acción de los invasores. El 12 de agosto, el propio rey Fernando se trasladó a Logroño para dirigir los ataques y la plaza se entregó el 9 de septiembre, jurando el rey aragonés respetar sus fueros, juramento que ya había hecho en las otras ciudades que habían ido capitulando (Sangüesa, el 11 de agosto; Lumbier, el 16; Cáseda el 24; más tarde, a lo largo de septiembre, Olite, Tafalla y Miranda).

Para entonces Alba ya estaba en pos de otros objetivos: pasar los Pirineos y ocupar la Baja Navarra. A finales de agosto se puso en marcha con unas tropas que llevaban en vanguardia alguna artillería, 2.900 infantes y 300 hombres a caballo bajo el mando de Cristóbal Villalba, sorprendieron Roncesvalles e incendiaron Burguete, luego tomaron Aézcoa, Salazar y Roncal. A comienzos de septiembre y tras pasar los Pirineos y apoderarse de pequeñas fortalezas fieles a Juan de Albret, con cuyas

tropas escaramucearon, el 10 de septiembre de 1512 se puede considerar conquistada la Baja Navarra tras la toma de San Juan de Pie de Puerto, comienzo de violentas jornadas de incendios y saqueos.

Por su parte, Juan de Albret se había situado en Orthez con la vanguardia en Sauveterre. Fernando el Católico envió al obispo Acuña con una propuesta de capitulación, ofreciendo la restitución de Navarra a sus soberanos con la condición de que su heredero se educara en Castilla. Pero el prelado fue detenido bajo la acusación de espionaje, algo considerado como violación de los derechos de la embajada. Mientras, la situación empeoraba. El contingente castellano en la Baja Navarra (a mediados de septiembre lo componían casi 8.000 infantes y 1.600 caballos) sufrió reiterados ataques y una parte de los veteranos, a las órdenes del capitán Valdés, se sublevó por la falta de pagas, siendo sometidos y confinados en Burgui.

A fines de septiembre, Juan de Albret tentó la vía diplomática dirigiendo a los castellanos un manifiesto en el que se ofrecía como aliado de Carlos de Gante (futuro Carlos I de España y V de Alemania), al que reconocía como rey. Al no haber tenido éxito su intento, se dispuso a contraatacar, animando a los responsables de las fortalezas navarras a sublevarse cuando



Escudo de Fernando II de Aragón tras la incorporación de Navarra

se iniciara la ofensiva, que ya contaba con el beneplácito de Luis XII, hasta entonces más interesado en la defensa de Aquitania que en la liberación de Navarra. Cuando las tropas inglesas que estaban en Guipúzcoa embarcaron, el rey francés consideró que la amenaza sobre Aquitania había desaparecido y que era el momento de ocuparse de la invasión de Navarra. A mediados de octubre, la ofensiva contra los castellanos se organizó en tres frentes distintos: en el Roncal, en Guipúzcoa y en la Baja Navarra.

Juan de Albret se puso al frente de la columna que el 18 de octubre entró en el valle del Roncal por Ochagavía, inició una marcha en la que rechazaron a los castellanos y se apoderaron de los valles de Aézcoa y Salazar y también de Burgui, cuyo castillo fue conquistado y el pueblo incendiado. En el interior cundía la sublevación, pero fue sofocada, aunque en algunos casos, como Estella, tras dura resistencia. La columna que entró por Guipúzcoa sitió San Sebastián y Fuenterrabía y ocupó Oyarzun, Rentaría, Irún y Hernani, pero la resistencia de San Sebastián y el fracaso ante Pamplona obligaron a una retirada, que las tropas navarras y gasconas hicieron pegando fuego a algunos de los lugares que habían ocupado en su avance.

La columna de la Baja Navarra al mando del duque de Longueville y compuesta por 8.000 efectivos gascones y bernesés, unos 1.000 paisanos y 1.500 lansquenets suizos, fue la que protagonizó los encuentros más duros contra las fuerzas del duque de Alba en San Juan de Pie de Puerto. Tras los primeros escarceos, los castellanos se retiraron después de haber incendiado Ainhice-Mongelos y el 19 de octubre llegó el choque directo, en el que los castellanos tuvieron más de dos centenares de bajas y varios de sus oficiales presos. El resto se retiró bajo el mando de Rengifo y Mondragón, Alba decidió replegarse al saber la caída de Burgui, dejando unos pequeños contingentes en los castillos de San Juan de Pie de Puerto (800 hombres de a pie, 200 de a caballo y algunas piezas de artillería) y de Maya con objeto de contener en lo posible el avance navarro.

El duque castellano llegó a Pamplona el 24 de octubre e inició de inmediato los trabajos defensivos de la plaza, guarnecida con más tropas que habitantes tenía la ciudad. A principios de noviembre llegaban las primeras tropas navarras a la ciudad, el día 3 lo hacía el grueso, un total de 20.000 hombres con diversas piezas de artillería y el 7 se registró el primer combate importante. Pronto empezaron los



- Territorio incorporado a Castilla en 1643
- Dominio de la casa de Albret
- Dominio de la casa de Foix
- Territorio conquistado y anexionado por Castilla en 1515
- Baja Navarra, territorio abandonado por castilla entre 1521 y 1530 donde siguieron reinando los Albret

Fuente: Wikipedia

Dominios durante la conquista de Navarra

problemas de abastecimiento, que resultaron más duros para los sitiadores, cuya dieta quedó limitada a legumbres cocidas y frutos secos, entre otras cosas porque 600 reses que habían enviado desde el Roncal fueron interceptadas por los hombres del arzobispo de Zaragoza, que estaban acuartelados en Sangüesa. En cambio, en el interior de la ciudad las perspectivas eran mejores, hasta el punto de que casi 1.000 habitantes de la ciudad se enrolaron en las tropas castellanas para tener las dos comidas diarias que recibían los soldados. Aunque los navarros se apuntaron algunos éxitos parciales (la rendición del castillo de Tiebas, por ejemplo, el 24 de noviembre), lo cierto es que sus intentos contra Pamplona fracasaban: fueron rechazados el 27 y el 29 y tras este fallido asalto, iniciaron al día siguiente la retirada hacia el Baztán, coincidiendo con la llegada de un refuerzo castellano de 6.000 hombres.

La retirada de los navarros se produjo en medio de un hostigamiento enemigo constante, uno de cuyos episodios más importantes fue el encuentro que se produjo en el puerto de Velate, entre la retaguardia de los que se retiraban y las tropas de D. Diego López de Ayala, alcaide de Fuenterrabía, que causó 1.000 bajas a los perseguidos y la pérdida de una docena de piezas de artillería. Poco después los castellanos conquistaban el castillo de Maya y todo el Baztán quedó bajo control de los invasores.

En definitiva, la triple ofensiva navarra había fracasado y el dominio castellano empezó a consolidarse, pues el 17 de diciembre de 1512 fue nombrado D. Diego Fernández de Córdoba y Arellano, marqués de Comares, primer virrey y capitán general del reino recién conquistado y el resto de los cargos importantes fueron a personas de cuya lealtad no cabía duda; en mayo de 1513, Luis de Beaumont, conde Lerín, fue nombrado canciller de Navarra y luego, presidente del Consejo Real.

La situación política se fue normalizando desde que se conoció la bula de Julio II *Exigit Contumacium*, del 18 de febrero, que excomulgaba a los reyes navarros. En marzo, se reunieron las Cortes del reino, declarando el virrey un perdón general, siempre y cuando se aceptaran a las nuevas autoridades y, en nombre de Fernando el Católico, juró respetar los fueros y costumbres, juramento que el rey

ratificó después. Para consolidar su posición, el monarca aragonés consiguió del papa León X que la bula de su antecesor, que justificaba la invasión castellano-aragonesa, se modificara de acuerdo con sus intereses, sin que la diplomacia navarra consiguiera nada pese a sus esfuerzos durante 1514 y 1515; además desde que Fernando y Luis XII firmaran el 1 de abril la paz en Urtubia, el aislamiento de los reyes navarros fue en aumento, sin que la resistencia de la Baja Navarra prosperara. El dominio castellano se consolidó y el reino fue incorporado en principio a Aragón, pero Fernando el Católico lo anexionó finalmente a Castilla, premiando el decidido apoyo recibido de parte de esta.

La anexión de Navarra a la Corona de Castilla fue irreversible, por más que en 1516 y 1521 intentara recuperar la independencia⁴. Solo la Baja Navarra la mantuvo y sus soberanos siguieron utilizando el título de reyes de Navarra. La vinculación a la monarquía francesa se inició en 1589, cuando el rey navarro Enrique III se convirtió en Enrique IV de Francia, a la que incorporó sus territorios patrimoniales con la excepción de Navarra, Bearn, Donezan y Andorra. Pero fue Luis XIII quien en octubre de 1620 ordenó la incorporación de Navarra a Francia. Así se mantuvo hasta que la revolución iniciada en 1789 acabó con la monarquía y estableció la división administrativa departamental, quedando Navarra, el Bearn, Sola y Labort agrupados en el departamento de Bajos Pirineos. Por su parte, la Alta Navarra, la Navarra española se mantuvo como reino hasta 1841 cuando, tras la derrota carlista en 1840, quedó convertida en provincia con algunas ventajas fiscales y administrativas.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

¹ La conquista de Navarra en 1512 suscitó muy pronto escritos justificativos. Particularmente interesante es el de uno de sus protagonistas, Luis CORREA: *Historia de la conquista del reino de Navarra por el Duque de Alba*, Toledo, 1513 (reeditado en 1843 y 2002), pues sitúa la empresa en el contexto internacional y describe minuciosamente la actuación militar de Alba, al tiempo que marca el comienzo de una corriente historiográfica claramente favorable a la acción de Fernando el Católico.

² Con ocasión del quinto centenario de la anexión



Palacio de Olite

de Navarra a la Corona de Castilla se produjo una floración historiográfica que ha reverdecido la vieja polémica entre defensores y detractores del hecho. Una polémica que vivió sus momentos más intensos en el siglo XIX y principios del XX, abundando tergiversaciones, justificaciones, anhelos y deseos sacados de contexto en numerosas ocasiones y exponentes de una lucha ideológica nada en consonancia con el verdadero quehacer histórico. El arranque de la historiografía «científica» se ha situado en la obra de BOISSONNADE, P. *Historia de la incorporación de Navarra a Castilla. Ensayo sobre las relaciones de los príncipes de Foix-Albert con Francia y con España (1479-1521)*, Pamplona, Gobierno de Navarra, 2005 (traducción de la edición francesa de 1893) y la renovación historiográfica moderna, en LACARRA, JM. *Historia política del reino de Navarra desde sus orígenes hasta la Baja Edad Media*, 3 vols., Pamplona, 1972-1973.

³ Los estudios sobre los diversos personajes implicados son numerosos. A título meramente indicativo, citaremos: ADOT LERGA, A. *Juan de Albret y Catalina de Foix o la defensa del Estado navarro (1483-1517)*. Pamiela, Pamplona, 2005; BELENGUER, E. *Fernando el Católico. Un monarca decisivo en las encrucijadas de su época*. Península, Barcelona, 1999 y BORDONAVE, G. *Louis XII*. sl. Pygmalion, 2001.

⁴ Para los hechos posteriores a la conquista de Navarra, véase por ejemplo: ESARTE MUNIAIN, P. *Navarra, 1512-1530. Conquista, ocupación y sometimiento*

militar, civil y eclesiástico. Pamiela. Pamplona, 2001; MONTEANO, PJ. *La Guerra de Navarra (1512-1529). Crónica de la conquista española*. Pamiela. Pamplona, 2010. En cuanto a la conquista dentro de un proceso más o menos amplio, pueden servirnos: OLAIZOLA, JM. *El Reino de Navarra en la encrucijada de su Historia*. Pamiela. Pamplona, 2011 (segunda edición). SUAREZ FERNÁNDEZ, L. *Fernando el Católico y Navarra. El proceso de incorporación del reino a la Corona de España*. Rialp. Madrid, 1985. Y en lo relacionado con los diversos enfoques de la conquista y los diferentes planos de análisis, tenemos muestras en: ADOT LERGA, A. *Navarra, julio 1512. Una conquista injustificada*. Pamiela. Pamplona, 2012; FLORISTÁN IMIZCOZ, A (Coord.). *Conquista e incorporación de Navarra. Historiografía, Derecho y otros procesos de integración en la Europa del Renacimiento*. Ariel. Barcelona, 2012 y FLORISTÁN IMIZCOZ, A y GALÁN LORDA, M. *1512. La conquista de Navarra. Historia y Derecho*. Gobierno de Navarra. Pamplona, 2012.

⁵ El lector interesado puede encontrar una útil bibliografía sobre este tema en ADOT LERGA, Á. «En los umbrales de España. La incorporación del Reino de Navarra a la Monarquía Hispánica. Una aproximación bibliográfica», en *En los umbrales de España. La incorporación del reino de Navarra a la Monarquía Hispánica. XXXVIII Semana de Estudios Medievales*. Gobierno de Navarra. Estella, 2012. pp. 447-478.■

Observatorio Internacional de Conflictos

INESTABILIDAD EN EGIPTO A LOS DOS AÑOS DE LAS REVUELTAS

Carlos Echeverría Jesús.
Profesor de Relaciones Internacionales
de la UNED.

Las revueltas se iniciaron en este país, el más poblado del mundo árabe con sus 85 millones de habitantes, el 25 de enero de 2011, fecha en la que se celebraba el Día Nacional de la Policía, y el 11 de febrero ya habían logrado apartar del poder al presidente Mohamed Hosni Mubarak. El problema es que el proceso que a partir de ahí se

iniciaba no ha culminado aún en una verdadera revolución, aun cuando muchos se precipiten en calificarlo como tal. No se ha producido un cambio de modelo por otro y la inestabilidad no cesa de ser, desde entonces, el término más apropiado para definir la situación de un país que, otrora, fue considerado el faro iluminador del mundo árabe.

LOS HERMANOS MUSULMANES Y SU PULSO PARA CONSOLIDAR SU PODER

El presidente Mohamed Mursi busca consolidarse en el poder, pero su papel como estadista brilla por su ausencia en el contexto de un país que vive en la zozobra, afectado por la inesta-



Mohamed Mursi, presidente de Egipto



Protesta popular en Port Said

bilidad política, por la crisis económica y por el deterioro de la seguridad.

A fines de junio de 2012 el Consejo Superior de las Fuerzas Armadas (CSFAS) entregaba el poder a un Mursi que se había impuesto en las elecciones presidenciales y que, dos meses después y aprovechando un sangriento ataque terrorista producido en la Península del Sinaí, iba a aprovechar para descabezar dicho órgano de poder castrense el 12 de agosto. Los meses siguientes serían los de su consolidación en el poder, cómodamente si consideramos que los islamistas —la Hermandad, transformada en su marca electoral Partido de la Libertad y la Justicia (PLJ), más los salafistas de Al Nur— controlan las dos terceras partes del legislativo. Ello les permitió imponer una Constitución de perfil islamista, aprobada en referéndum en diciembre y por ello legal, pero cuya legitimidad está en buena medida en entredicho pues solo la votó el 33% del electorado.¹

El pulso típico de los islamistas en cualquier escenario, coaccionando con su ideología sectaria al resto de la sociedad, se reproduce también aquí, y Mursi no duda en utilizar las herramientas del Estado para reforzarse y debilitar a la oposición.² En diciembre recurrió a las Fuerzas Armadas para blindar el susodicho referéndum, tras haber aprobado un decreto que hacía irrevocables sus decisiones. Todo ello colmó el vaso

de la paciencia de la oposición, que se manifestó en estallidos de ira cada vez más frecuentes, más extendidos y más violentos que obligaron al Presidente a renunciar, el 9 de diciembre, a buena parte de los poderes excepcionales que se había adjudicado. La deriva violenta comienza a estar fuera de control conforme pasan las semanas, la oposición se presenta cada vez más

agrupada y firme en torno al Frente de Salvación Nacional y el Presidente enarbolaba las herramientas del Estado para frenarla. Así, decretaba el estado de emergencia el 27 de enero, aplicándolo en las localidades ribereñas del Canal —Suez, Ismailia y Port Said, donde las protestas habían sido más virulentas— y en El Cairo.

La «Nueva República» anunciada por Mursi el 26 de diciembre, al confirmarse el sí en el referéndum constitucional, está caracterizada, pues, por furibundas protestas en las calles y por medidas represivas de las autoridades, una peligrosa espiral que podría llevar, según declarara el 29 de enero el ministro de Defensa, general Abdelfatah Al Sisi, al colapso del Estado.

PROGRESIVO DEBILITAMIENTO DEL ESTADO Y DE LA SOCIEDAD

El segundo aniversario del estallido de las revueltas no ha hecho sino acelerar las protestas, especialmente virulentas en las tres localidades del Canal citadas (nueve muertos en Suez e Ismailia tan solo el 25 de enero) donde a las movilizaciones opositoras se unían a partir del 26 de enero las protestas generadas por las 25 condenas a muerte dictadas contra los acusados de haber provocado la tragedia del estadio de Port Said (74 muertos y alrededor de 2.000 heridos a fines de 2012)³. Con el estado de emergencia, Mursi recurre precisamente a la fórmula mante-



Reunión entre los presidentes Mursi y Erdogan

nida durante casi 30 años por Mubarak, desde el asesinato de Anwar El Sadat por los terroristas de Yihad Islámica, en octubre de 1981, y hasta su derrocamiento el 11 de febrero de 2011. Este nuevo estado de emergencia se mantendrá al menos hasta la celebración de las legislativas previstas para mayo.

Llegados a este punto, volvamos al balance inicial de las revueltas: más de un millar de personas ha muerto violentamente desde que estallaran y la situación se ha deteriora de forma acelerada en los últimos meses, principalmente ante el creciente autoritarismo del Jefe del Estado y las protestas contra el mismo.⁴ Dada la violencia reinante, el 31 de enero el rector de la Universidad de Al Azhar llamó a abrir un diálogo nacional, pero las protestas siguieron —incluyendo el perímetro del Palacio Presidencial— y el 2 de febrero el Frente de Salvación Nacional hacía un llamamiento para reforzarlas. En tal escenario es difícil vislumbrar la celebración con normalidad de las legislativas, y a la inestabilidad interna se une la imagen negativa que el país está ofreciendo al exterior.

Antes de las revueltas Egipto recibía 13.000 millones de dólares anuales en inversión extranjera, y en 2012 solo recibió 2.000 millones. El turismo, que antes de las revueltas suponía 15.000 millones de dólares anuales, se ha ido y le cuesta volver. Por otro lado, los 5.000 millones de dólares que anualmente ingresaban las arcas estatales por derechos de tránsito por el Canal se han reducido ante la presencia terrorista en

el Sinaí y la inestabilidad que arrastra desde 2011, y ello tras años de pérdidas generadas por la reducción de la navegación por el Mar Rojo ante el activismo de los piratas somalíes. La libra se devalúa, los precios de los productos básicos se disparan y la firma de un Acuerdo con el Fondo Monetario Internacional se demora, pues no se ve clara la voluntad modernizadora

de Mursi. Con ello seguirá retrasándose la entrega de los 4.800 millones de dólares que conlleva, y se debilitará aun más la imagen del país.

Una sustancial caída de las reservas de divisas como la que se ha inventariado en enero es, junto con la inestabilidad tratada, el peor acompañamiento que puede tener un Estado sometido a un proceso de cambio que, por ahora, no aporta más que incógnitas⁵. Aunque Mursi corteje, como buen islamista que es, a Qatar, Arabia Saudí o a la Turquía poskemalista de Recep Tayipp Erdogan, el viraje hacia ellos que ya se está produciendo no cosechará resultados inmediatos en términos de rentabilidad, sobre todo tras tantas décadas de relaciones estrechas con Occidente.

NOTAS

¹Laborie Iglesias, Mario. «El cisma egipcio». Esglobal, 25 de enero de 2013, en www.esglobal.org/index.php.

²Stock, Raymond. «On mistaking Mohamed Mursi for his mask». Foreign Policy Research Institute FPRI E-Notes, febrero de 2013, en www.fpri.org.

³Carrión, Francisco. «Tahrir vuelve a ensangrentarse». El Mundo, 26 de enero de 2013, p. 26.

⁴Larbi, Mohammed. «Point de vue: l' Egypte dans une spirale infernale». El Watan (Argelia), 28 de enero de 2013, en www.elwatan.org.

⁵Bajaron de 15.000 a 13.600 millones de dólares, a pesar de los 5.000 millones de dólares en préstamos y donaciones aportados por Qatar. Véase «Sustancial caída de las reservas extranjeras egipcias en enero». Argenpress.info, 6 de febrero de 2013, en www.argenpress.info/2013/02/.

TURQUÍA APUESTA POR SOLUCIONAR LA CUESTIÓN KURDA

Alberto Pérez Moreno.
Coronel. Infantería. DEM.

Turquía tiene muchos frentes abiertos: estabilidad interna, acceso a la UE o giro hacia el Este, problemas por la situación en Siria, difíciles relaciones con Irak, Irán e Israel; pero la cuestión kurda es un problema que, en mayor o menor medida, incide en todos ellos. Los 30 años de lucha con la insurgencia del Partido de los Trabajadores del Kurdistan (PKK) y los casi 100 años de problemas históricos, sociales, políticos culturales y económicos con los kurdos —que constituyen el 20% de la población turca— no es cuestión fácil de resolver. Pero si Turquía, de una vez por todas, pudiera encontrar una solución a la cuestión kurda, no solo resolvería su principal problema interno, sino que contribuiría a la estabilidad regional y fortalecería su posición como actor de peso en Oriente Medio. Parece lógico, por tanto, que el gobierno de Tayyip Erdogan y su Partido de la Justicia y Desarrollo



Hakan Fidan, director de la Inteligencia Nacional Turca

(AKP) hayan dedicado un importante esfuerzo al tema kurdo en los últimos meses.

Además, el momento de buscar la paz parece oportuno. Por una parte, los líderes políticos turcos y los dirigentes del PKK son conscientes de que no pueden obtener una victoria absoluta, ni militar ni política, especialmente en la actualidad, dada la confusa situación regional. Por otra, Turquía tiene previstas elecciones locales y presidenciales en 2014 y parlamentarias al año siguiente, por ello Erdogan dispone aún de tiempo para tomar riesgos políticos para buscar una solución a la cuestión kurda. Incluso el líder del partido opositor de extrema derecha Acción Nacionalista (MHP), Devlet Bahçeli, cree que si Erdogan tiene éxito «tiene garantizado un 70% de los votos en las próximas elecciones», y en caso contrario dispondrá de tiempo suficiente antes de las elecciones para culpar a otros del fracaso del proceso de paz¹.

DIFERENCIA CON INICIATIVAS ANTERIORES

Al subir al poder en 2003 Erdogan criticó que los gobiernos anteriores no hubiesen hecho nada tras la captura de Ocalan en 1999, y aunque desde 2005 dio algunas muestras de apertura con los kurdos, permitiendo la lengua kurda en TV y de forma limitada en la educación, no fue hasta 2009 cuando el Gobierno tomó la iniciativa de mantener contactos con el PKK en tres rondas en Oslo por medio del director de la Inteligencia Nacional Turca (MIT), Hakan Fidan, que finalmente fracasaron en junio 2011.

Ahora, transcurridos 18 meses en los que nuevos enfrentamientos con la insurgencia kurda han producido 870 víctimas, según ICG², y complicado las relaciones con sus vecinos, Turquía se ha embarcado en un nuevo proceso de búsqueda de la paz que tiene sensibles diferencias con los anteriores. Al gesto del Gobierno de dar publicidad a sus contactos con el PKK³ y acelerar el trabajo de reforma de la Constitución, ha seguido tener como interlocutor directo a Abdullah que sigue siendo una figura respetada y con influencia sobre el PKK como ha demostrado al paralizar una huelga de hambre seguida por todos los kurdos detenidos⁴.



Masoud Barzani, presidente de la Región Autónoma Kurda o Kurdistan iraquí

El cambio de actitud del Gobierno y de la oposición —el Partido Republicano del Pueblo (CHP) ha aceptado pasivamente el proceso— hace abrigar esperanzas, aunque el camino no está exento de dificultades. El asesinato en París, el pasado enero, de tres destacadas activistas kurdas —entre ellas, Sakine Cansiz cofundadora del PKK— pudo poner en peligro las conversaciones emprendidas con Ocalan⁵. Sin embargo, tuvo el efecto contrario y en lugar de desatar la ira kurda y provocar un nuevo ciclo de violencia, la reacción de políticos, líderes kurdos y medios de comunicación fue, en general, apoyar la solución pacífica del conflicto.

Los líderes del PKK en las montañas de Qandil se muestran cautelosos y parece que dejan la decisión en manos de Ocalan. Así, noticias aparecidas en el diario turco independiente *Taraf*, y recogidas por *Al-Monitor*, apuntan que las próximas conversaciones entre una delegación del MIT y el PKK podrían tener lugar en Erbil, y como muestra de buena fe una partida de insurrectos se retiraría de la región de Dersim⁶.

IMPPLICACIONES REGIONALES

Los 30 millones de kurdos repartidos en Turquía, Irán, Irak y Siria, son «la nación que nunca existió» —excepto unos meses en 1946 como República de Mahabad— a pesar de las promesas del Tratado de Sèvres (1920) pronto olvidadas en el Tratado de Lausana (1923). Por ello es indudable que la resolución de la cuestión kurda en Turquía excede al ámbito nacional y tiene implicaciones regionales, máxime teniendo en cuenta que todos los países se han opuesto a la creación de una nación kurda, aunque no han dudado en utilizarlos en apoyo de su política.

La disposición de Barzani a facilitar los contactos del Gobierno turco con el PKK en Erbil servirá para estrechar aun más las relaciones del semiautónomo Kurdistan iraquí con Ankara, basadas en fuertes lazos económicos en todos los sectores, pero especialmente en el energético. La contrapartida es que complicará más las ya difíciles relaciones de Ankara con Bagdad.

Los acontecimientos en Siria han hecho que la filial del PKK en el país, el Partido de la Unión Democrática (PYD), se haya convertido en el

principal grupo kurdo en las proximidades de frontera con Turquía. Una fuerza que actúa independientemente de los rebeldes sirios, y a veces enfrentada, especialmente con los yihadistas de Al Nursa. Los contactos que mantiene el Gobierno turco con el PKK podrían facilitar el acercamiento del PYD al CNS.

En el caso de Irán, las consecuencias de un acuerdo de Ankara con el PKK son más aleatorias, pues es difícil que Teherán deje de jugar la baza del Partido de la Vida Libre del Kurdistán (PJAK) —también vinculado al PKK— para tener algún punto para presionar a Turquía.

En resumen, el Gobierno turco parece comprometido a lo que el asesor de Erdogan en asuntos kurdos, Yakin Akdogan, denomina «solución final», pero para llegar a ella, Ankara tendrá que encuadrar las negociaciones con Ocalan y el PKK dentro de un amplio cambio socio-político y una estrategia global para conseguir desarmar y reintegrar a los insurgentes. Una política que tendrá que incluir el fin de la discriminación de los kurdos en la Constitución y las leyes; la liberación de miles de activistas no violentos detenidos desde 2009; la educación

en lengua kurda; que los partidos kurdos puedan presentarse a las elecciones nacionales reduciendo la exigencia de un mínimo del 10%; y, en definitiva: trabajar en la descentralización política de Turquía.

Resolver una lucha que ha causado cerca de 30.000 víctimas y cientos de miles de desplazados, no es fácil. La ventaja actual es que la mayoría de la población —turcos y kurdos— quiere poner fin a la violencia.

NOTAS

¹ Daloglu, Tulin. «Kurdish issue key to Erdogan success». *Al Monitor* 20/1/2013

² «Turkey's Kurdish impasse: The view from Diyarbakir». *ICR Report* N° 222. 30/11/2012

³ O'Byrne, David. «Turkey opens disarmament talks with PKK». *www.ft.com* 1/1/2013

⁴ Yetkin, Murat. «Abdullah Ocalan and Erdogan». *Hurriyet Daily News*. 1/2/2013

⁵ Mora, Miguel. «El asesinato de tres kurdas en París mina el proceso de paz en Turquía». *El País* 10/1/2013

⁶ «PKK May Soon Take First step in response to Turkish initiative». *Al-Monitor* 5/2/2013. ■



En verde, zona reclamada por los kurdos para su independencia



Martínez Campos crea la Academia General Militar

Enrique Domínguez Martínez Campos.
Coronel. Infantería. DEM.

Fue el hecho más relevante que llevó a cabo Martínez Campos siendo ministro de la Guerra en el gobierno Sagasta/Martínez Campos: la creación de la Academia General Militar. Siempre creyó que, además del nivel cultural y profesional que debían adquirir los oficiales del Ejército, era necesario conseguir dos objetivos más en su formación:

a) terminar con los antagonismos y rivalidades inútiles y contraproducentes entre los diferentes cuerpos armados –Infantería y Caballería frente a los cuerpos facultativos de Artillería, Ingenieros y Estado Mayor-, cada uno con la creencia de ser el más importante e, incluso, manteniendo diferente rango social con los demás.

b) lograr que, partiendo de unos estudios comunes básicos y conviviendo en el mismo centro de estudios, establecer entre aquellos alumnos los lazos de amistad y compañerismo inherentes a los componentes del estamento castrense, fundamentales para mantener la unidad y cohesión del Ejército, quizás la principal obsesión de Martínez Campos durante toda su vida.

El antecedente más cercano de la futura Academia General Militar fue el Colegio Militar creado en 1844 y cuyo primer director fue el teniente general don Serafín María de Sotto y Abach, conde de Clonard. Sus instalaciones se ubicaron en el Cuartel de Guardias de Corps, en Madrid. El aspirante debía tener, como mínimo, trece años, saber doctrina cristiana, leer y escribir correctamente, las cuatro reglas de la aritmética, y tener «buena configuración y salud». El Colegio adoptó la enseña roja y gualda.

El Colegio cerró en 1846 debido a la epidemia de cólera que afectó a varios cadetes. El Ayuntamiento de Toledo se ofreció para albergar el Colegio y en septiembre de aquel año se realizó el traslado. El Hospital de Santa Cruz alojó a 400 cadetes y a otros 200 el Hospital de Santiago. La Casa de la Caridad albergó la dirección, oficinas y enfermería.

A pesar de la idea del general Narváez de que el Colegio fuese «el único establecimiento donde debían sacar sus reemplazos de Oficial todas las Armas del Ejército», cada una de ellas deseaba tener su Colegio independiente. Por eso, en 1850, por Real Decreto se suprimió el Colegio Militar. Y así regresaron los colegios independientes de Caballería, Infantería, etc.

Con la República, en 1873, hubo un intento de volver a reagrupar las Armas y Cuerpos facultativos en una Escuela Nacional Militar, proyecto que no llegó a ver la luz.

Con la llegada de Alfonso XII al poder, el general Jovellar, ministro de la Guerra en 1875, ordenó el estudio de un proyecto para crear una Academia General. Pero la Tercera Guerra Carlista y la de Cuba impidieron que aquel propósito fructificara. Sin embargo, la comisión que estudió el proyecto finalizó su trabajo en 1876 y obtuvo la siguiente conclusión: defender una misma procedencia para todos los oficiales del Ejército (una sola Academia) que les proporcionara una inicial unidad de enseñanza y los esenciales vínculos de compañerismo.

Por tanto, existían colegios militares, existían antecedentes de unidad, existían estudios sobre la conveniencia de crear la Academia General, y se había reflexionado en profundidad (durante años) sobre este tema. De modo que no se partía de algo improvisado o que se pusiera en práctica con afán exclusivo de oportunismo militar o político. Faltaba, eso sí, la voluntad política de sacar adelante el proyecto.

Hubo que esperar a que el gobierno Sagasta/Martínez Campos diera el impulso definitivo para que dicho proyecto, apoyado firmemente por Martínez Campos, propiciara la creación de la Academia General Militar. Y así, por Real Decreto de 20 de febrero de 1882, se dispuso la creación e instalación de la Academia en Toledo, sobre la base del Colegio de Infantería, cuya sede era el Alcázar de dicha ciudad.

El general Martínez Campos, máximo impulsor de la idea, concertó con el Ayuntamiento toledano la construcción de diversos edificios que acogieran las instalaciones necesarias, siendo el núcleo principal de las mismas el Alcázar. Pero las obras se retrasaron y la dirección del centro tuvo enfrentamientos con el Ayuntamiento, responsable de las mismas.

A pesar de todo, los cursos se iban impartiendo en unas instalaciones precarias. Pero el objetivo deseado se estaba cumpliendo de acuerdo con las premisas ya descritas, para lograr que la Oficialidad del Ejército surgiera de un tronco común.

El 9 de enero de 1887 se declaró un incendio fortuito en el Alcázar. A pesar de este desgraciado accidente, la Academia General Militar siguió su andadura en el edificio de Santa Cruz y en el Convento de los Capuchinos de Toledo.

Cuando el Ayuntamiento de Zaragoza conoció aquel devastador incendio, ofreció al ministerio de la Guerra el palacio de la Aljafería como sede de la Academia General Militar. Pero aquel ofrecimiento noble y patriótico no llegó a hacerse realidad.

A pesar de los buenos resultados que estaban siendo cosechados por la Academia General, uno de cuyos primeros alumnos fue un joven cadete llamado Miguel Primo de Rivera, no faltaban detractores que la criticaran. Cuando ocupó el Ministerio de la Guerra el general José López Domínguez, del Cuerpo de Artillería, esgrimió una serie de razones para suprimir la Academia



Puerta del Hospital de Santa Cruz en Toledo



Alcázar de Toledo

que no convencieron a casi nadie. Seguía siendo una constante que la política de personal en el Ejército se desarrollaba en gran medida en virtud del pensamiento y el talante del ministro de turno y del gobierno correspondiente. Y así, por Real Decreto de 8 de febrero de 1893, la Academia General Militar fue disuelta.

Así acabó el período conocido como Primera Época de la Academia General Militar, que duró desde 1882 a 1893 (once años). La formación de la Oficialidad española pasó de nuevo a ser de la exclusiva responsabilidad de las Academias propias de Armas y Cuerpos.

Pero al primer alumno formado en la Academia General Militar que alcanzó el empleo de General, es decir, a don Miguel Primo de Rivera, no se le olvidó nunca el famoso «espíritu de la General». No fue casual que aquel espíritu que forjó a los alumnos que habían pasado por la General en su primera época —cuyo creador fue el general Martínez Campos— impulsara a don Miguel a reiniciar las actividades de la General en Zaragoza en 1927, iniciándose así la llamada Segunda Época de tan emblemática institución.

Nuevamente la Academia, cuyo General Director era don Francisco Franco Bahamonde, fue disuelta poco después de proclamarse la Segunda República. Esta segunda época duró solo cuatro años. Pero la Academia en Zaragoza era modelo de centro de enseñanza militar en toda Europa. En una visita que realizó el general francés Maginot —creador de la famosa línea de defensa francesa frente a Alemania— felicitó efusivamente al general Franco asegurándole que, de todos los centros visitados por él, la Academia General Militar era, sin lugar a dudas, el mejor centro de enseñanza que había conocido.

A pesar de su nueva disolución en 1931, «el espíritu de la General» había calado hondo en quienes en ella se habían formado. Hoy, en su Tercera Época, ese espíritu sigue tan vivo como cuando fue creada por el general Martínez Campos en 1882. ■

IBERSYSTEMS
DE DEFENSA

VBR
SEGURO DE VIDA

La mejor alianza
La mejor solución
La mejor respuesta

Garantía de apoyo
al mantenimiento
durante todo
el ciclo de vida

Una compañía **gtd** **nexTER**
SYSTEMS

www.ibersystemsdedefensa.es

Grandes Autores del Arte Militar

Luis de Armiñán Odriozola
Teniente Jurídico (Honorario)

Nació en Madrid el 27 de enero de 1899. Sus primeros estudios los realizó en Málaga y completó su formación en las facultades de Derecho de Madrid y Oviedo. Esta formación humanística le permitió dedicarse a su verdadera vocación: el periodismo, y en mayor detalle a la crónica de guerra. Escribió sus primeros artículos en la Gran Guerra y más tarde en Marruecos, entre los años 1921 y 1925. Trabajador activo e incansable, contó la grandeza, miserias y resultados de las batallas vividas, en muchos casos, bajo el fuego enemigo.

Participó como teniente jurídico en la Guerra Civil en el bando nacional en los frentes del Norte, Aragón y Levante, con el Cuerpo de Ejército de Galicia, reflejando en sus crónicas de guerra todas las vicisitudes que sus hombres vivieron en aquellas difíciles jornadas. Su sentido profesional le permitió captar siempre la noticia y sus dotes literarias divulgarla con depurado estilo.

Restaurada la paz, publicó sus crónicas de la actualidad en los periódicos *ABC* y *Diario de Barcelona*. Su calidad literaria y conocimientos militares fueron reconocidos con la concesión de premios como el Luca de Tena, Virgen del Carmen (Armada) y África, así como cruces tanto militares como civiles, españolas y extranjeras. Fue diputado a Cortes en varias legislaturas y Subsecretario de la Presidencia del Congreso.

Falleció en Madrid en 1987.

Estudioso de la historia de España publicó entre otras biografías la de Isabel I de Castilla y plasmó sus conocimientos del arte militar en varios libros y en gran número de artículos destinados a la divulgación de los valores militares.

Refiriéndose al amor a la patria, nuestro autor afirmaba: *«Creen algunos que a estos mártires y héroes nadie les agradece su sacrificio. Públicamente así ocurre, pero es la llamada de la Patria tan honda, tan apremiante, que al ofrecerse no se piensa en otra cosa que en servirla»*.

De su obra destacamos:

- Hoja de servicio del soldado Miguel de Cervantes. Madrid, 1944.
- Isabel la reina católica. Madrid, 1944.
- El gran duque de Osuna. Madrid, 1948.
- Historia de la Cruzada. Madrid, 1942.
- Por los caminos de la guerra. Madrid, 1939.
- Bajo el cielo de Levante. Madrid, 1939.
- Mediterráneo. Madrid, 1966.

Pedro Ramírez Verdún.
Coronel. Infantería. DEM.

HEMOS LEÍDO



CASCO DE FUTBOLISTA

Bueno, no es así exactamente, pero algo de esto hay. En los estudios que se están haciendo en laboratorio para mejorar las características del casco de combate se ha puesto el ojo en la tecnología que llevan los cascos de los jugadores de fútbol americano. En concreto al casco NRG (Neuro Responsive Gear). En este casco destaca un sistema que combina espuma y ampollas de aire para absorber los impactos de forma más eficaz. El casco se usa en la Liga Nacional de Fútbol de EEUU.

Con estos estudios, la industria militar y la deportiva están compartiendo información sobre cómo proteger el cerebro de lesiones

producidas por traumatismos. Los estudios se están centrando en sistemas neumáticos, de tal forma que para el caso particular de un casco al que se le carga con pesos adicionales como elementos de visión nocturna u otros similares, el aire desplazado por el peso debería repartirse de forma correcta y no dejar zonas menos protegidas.

Lo que subraya el artículo que hemos leído en la revista digital Army.mil es la transferencia de conocimiento y la colaboración entre dos áreas tan diferentes, la del fútbol y la de la guerra, pero eso no debería extrañar puesto que al final no se puede decir que los avances tecnológicos se quedan en un solo campo; por el contrario, se encuentran utilidades en infinidad de ellos. En cualquier caso, y en este que nos ocupa también, el objetivo es el mismo: tratar de mitigar las lesiones cerebrales resultantes de traumatismos.

(«Natick engineer looks at football technology to improve helmets» por Bob Reinert en www.army.mil)



Casco NRG

PASEOS FELICES

Difícil de encontrar una traducción al título del artículo que hemos leído. Podría ser algo así como Paseos Felices y el artículo trata sobre la última versión del torpedo Bangalore.

Lo cierto es que un título siempre tiene su importancia porque la mayor parte de las veces encierra en pocas palabras el contenido del escrito. En este caso, se trataría de dar a entender que con este sistema de desminado se puede progresar tranquila y plácidamente por un campo de minas. Esperemos.

Como hemos dicho antes, hablamos no de un nuevo sistema sino de una herramienta perfeccionada. Luchar contra las minas y artefactos explosivos improvisados ha sido siempre una preocupación, pero hoy en día es mucho más que eso por el masivo empleo de ataques de este tipo en los últimos con-

flictos. Lo último salido a la luz es el MPLC (Man Portable Line Charge), un cordón de 24 metros, envuelto en explosivo plástico y que es lanzado con un cohete en la dirección deseada desde una pequeña base. La novedad es que tiene un peso reducido (unos 16 kilos) y puede ser transportado por un solo soldado; no como el anterior sistema que pesaba 57 kilos.

Irak y Afganistán han sido los escenarios donde se ha hecho patente la necesidad de contar con un sistema ligero, sobre todo ligero, que sirva para paliar el incesante empleo de minas y artefactos improvisados. Ahora, muchas de las patrullas en Afganistán, especialmente aquellas que esperan encontrarse con el enemigo, lo llevan a cuestas. Es cierto que no es solo el MPLC lo que se está usando para contrarrestar estas amenazas; las tropas también han recibido otras herramientas como los inhibidores portátiles para así evitar que los artefactos sean explosionados mediante teléfonos móviles.

El sistema anterior al MPLC es el APOBS (Anti-Personnel Obstacle Breaching System) que también ha sido crucial para defenderse de las minas y artefactos improvisados de los talibanes. El primer APOBS apareció en el 2002, tras ocho años de pruebas y desarrollos, con un peso cuatro veces menor a su predecesor el torpedo

Bangalore (de 205 kilos). Ya el APOBS podía ser transportado por dos hombres, a diferencia de los diez que necesitaba el Bangalore, y solo necesitaba dos minutos para estar listo. El terreno que limpia es de 45 metros de largo por un metro de ancho.



MPLC (Man Portable Line Charge)

Parecido al APOBS es el Python británico, pero no es tan ligero como para ser llevado a cuestas. El Python fue usado por primera vez hace dos años en Afganistán, y el cohete que lo lanza lo coloca a 228 metros; cuando el explosivo detona, limpia un área de 180 metros de largo por 7 de ancho, destruyendo el 90 por ciento de las minas. Para limpiar la

superficie completa, es necesario examinarla de nuevo, aunque esta vez se hace de forma más rápida.

El Python es básicamente una actualización del Giant Viper, un sistema desarrollado en los años 50. Y los americanos, en aquella época tenían el Mk 154 Mine Clearance System, que originalmente se diseñó para limpiar campos de minas pero que luego ha sido utilizado para trabajar contra trampas y contra los artefactos enterrados en las proximidades de las vías.

Todos estos sistemas se basan en el torpedo Bangalore que emplea tubos rellenos de explosivos. El original se desarrolló antes de la Primera Guerra Mundial. Unos años más tarde fue empleado para despejar barreras de alambradas durante la Primera Guerra Mundial y luego para limpieza de campos de minas en la Segunda.

(«Happy Trails» en www.strategypage.com)

RATONES BUSCAMINAS

En otro artículo sobre los avances en la detección de explosivos, leemos que los científicos han modificado ratones genéticamente para que sean capaces de detectar por el olfato la presencia de minas terrestres. El ratón GM, conocido como mousensor (por aquello de mouse=ratón en inglés) puede llegar a ser algún

día un elemento clave en tareas de desminado.

Una de las opciones para retirar las minas de antiguos campos de batalla ha sido el uso de las HeroRats, que son ratas gigantes entrenadas en Bélgica por la compañía Apopo para descubrir minas. Estas ratas, originarias del África subsahariana, se

están utilizando en lugares donde no les afecta mucho el clima. Y no es que sean animales muy sensibles a los cambios porque, entre otras cosas, son resistentes a muchas enfermedades y tienen una esperanza de vida de entre seis y ocho años. El uso de ratas supone limpiar el campo con cierta celeridad; para hacernos una idea, dos de estas ratas pueden limpiar un área de unos 300 metros cuadrados en dos horas mientras que para esa misma superficie, dos hombres tardarían en hacerlo dos días. El único inconveniente es que se tarda nueve meses en entrenar a estos animalitos.

Volviendo al ratón GM, según el diario The Guardian, los científicos han encontrado recientemente un receptor en el bulbo olfativo (grupo de neuronas en la nariz que detecta los olores) de los ratones, que reconoce específicamente un producto químico llamado DNT —no tan explosivo pero con similar olor al TNT—. Y a una científica del Hunter College de Nueva York se le ha ocurrido modificar los genes del ratón para darle una mayor proporción de receptores de DNT. Al parecer, en un ratón normal, el bulbo olfativo contiene 10 millones de neuronas en total, con unas 4.000 por cada olor en particular. El ratón «transgénico» tiene entre 10.000 y un millón de neuronas especializadas para el DNT, lo que significa que le incrementa en 500 veces su capacidad para oler el explosivo.

Por el momento, al ratón no se le ha puesto en la tesitura de hacer pruebas de campo con minas terrestres pero es muy probable que cambie su comportamiento en cuanto se encuentre entre minas, lo que será el mejor indicio de que la modificación genética sirve. Se piensa en la posibilidad de implantar al ratón un chip bajo la piel que estaría ligado a un ordenador (sin cables, cla-



Neuroscience MouSensor

ro) y que informaría de cambios en su comportamiento en cuanto se encontrara delante de una mina con TNT. Al ser el ratón un animal de poco peso, su vida no correría peligro en caso de pisar las minas.

Un responsable del Comité Internacional de la Cruz Roja ya ha dicho que los biosen-

sores como el ratón son solo una forma más de detectar las minas y su uso dependerá de cada caso; no reemplazarán otros medios como los métodos manuales (el hombre) o los mecánicos.

En el caso de seguir adelante con este método, la investigadora que trabaja en ello ha dicho que de llevarse a cabo pruebas de campo, esto sería dentro de unos cinco años. Mientras tanto, seguimos con los métodos tradicionales.

(«GM mouse created to detect landmines» por

Alok Jha en

www.guardian.co.uk).

ROBOCÓPTERO

Es el turno de los helicópteros. De los helicópteros no tripulados. Hasta ahora el esfuerzo se ha hecho en los aviones y hoy en día estos sistemas son ya parte, y una buena parte, del combate moderno. Los aviones no tripulados están diseñados para operaciones puramente de combate y de información; quedaba pendiente la logística y es en este apartado donde están apareciendo los helicópteros no tripulados.

Según hemos leído en la revista The Economist, desde diciembre de 2011 hay ya dos helicópteros no tripulados haciendo vuelos experimentales en Afganistán; se están encargando de llevar pertrechos a los marines norteamericanos destacados en puestos avanzados. Al parecer, el proyecto está teniendo tan buen resultado que ya se ha prorrogado dos veces y puede que se mantenga hasta septiembre de 2013. Estos helicópteros son versiones modificadas del K-MAX fabricados por la firma americana Kaman. En el campo civil se utilizan como grúas en la construcción de tendidos eléctricos.

El helicóptero, el K-MAX, tiene sus particularidades. Entre ellas los dos rotores, con dos hélices cada uno, que de forma sincronizada giran sin golpearse (lógicamente). Los rotores giran en direcciones opuestas para contrarrestar la acción de retor-



Helicóptero K-MAX

tiene todas las virtudes de un avión no tripulado: nunca se pone enfermo, ni se encuentra cansado ni coge permisos. Y si hay una tormenta de arena, que impide a los pilotos volar, no hay problema porque no necesita visibilidad.

Estos sistemas rotatorios empiezan a pro-

liferar. Además del K-MAX hay otro helicóptero, de otro fabricante y de nombre HERMES que, a diferencia del primero, localiza la carga y la recoge sin necesidad de que haya nadie en tierra; para ello utiliza una serie de sensores que lo ayudan en esas tareas.

Viendo las imágenes en los vídeos promocionales, se tiene la sensación de estar ante un helicóptero en toda regla, con una capacidad de carga que llega hasta los 2.700 kilos; algo nada desdeñable. A diferencia de muchos de los aviones no tripulados, que vuelan bajo el control remoto de pilotos con base en tierra, este helicóptero, aunque también puede ser guiado por control remoto, vuela de forma autónoma sobre un itinerario previamente fijado y programado, usando GPS para navegar entre los diferentes puntos marcados en su ruta. El helicóptero tiene también una serie de sensores que le permiten «ver» a su alrededor y aterrizar con precisión en la oscuridad. El Ejército norteamericano está interesado en ponerle una cámara para que explore la zona de aterrizaje y detecte posibles amenazas y así evitar ser cazado durante su llegada al suelo.

Por el momento, el helicóptero va desarmado aunque, según los fabricantes, se le pueden acoplar sistemas defensivos; eso sí, a costa de perder capacidad de carga porque todo kilo de equipo adicional es un kilo que se detrae del peso que puede transportar.

Abundando más en los detalles técnicos, habría que decir que la velocidad máxima del helicóptero es de 115 millas por hora y, como dice el artículo,

liferar. Además del K-MAX hay otro helicóptero, de otro fabricante y de nombre HERMES que, a diferencia del primero, localiza la carga y la recoge sin necesidad de que haya nadie en tierra; para ello utiliza una serie de sensores que lo ayudan en esas tareas.

Una firma alemana ha fabricado el Volocopter, un artilugio que con 16 rotores es capaz de transportar a un adulto. Con un software adecuado, estos volocopters no tripulados podrían servir como vehículos de transporte, evitando congestiones de tráfico. Lo que ya está en el mercado, y volando en España, es un sistema de cuatro rotores que incorpora una cámara; este sistema está siendo utilizado para rodar imágenes de interiores y exteriores con fines promocionales. Y un uso más que algunos proponen, para helicópteros eléctricos y más pequeños, sería el transporte de pequeñas cargas de medicinas, vacunas o muestras de sangre en lugares remotos. El usuario pondría el paquete en el helicóptero, apretaría el botón para que despegara y así hacer el transporte y la entrega del envío. Pues bien, esto último no es teoría; pronto empiezan las pruebas en la República Dominicana; esta vez son de nuevo los americanos y los resultados los tendremos no tardando mucho.

(«Robocopter arrives» en www.economist.com).

R.I.R.



Publicaciones Militares del Ejército de Tierra

Las reseñas que se incluyen en este número son aquellas publicaciones militares del ET (PMET), elaboradas por la DIDOM, cuya entrada en vigor fue durante el pasado mes de diciembre de 2012.

PUBLICACIÓN DOCTRINAL. APOYO LOGÍSTICO. (PD3-005)

Resolución 552/18076/12. BOD. Nº 241 de 12/12/2012. Fecha de entrada en vigor 12/12/2012.

Esta publicación doctrinal es consecuencia de la lógica evolución de la logística para adecuarse a los actuales escenarios en los que participan las unidades del ET, aspecto recogido tanto en publicaciones doctrinales de nivel superior, como la nueva PD1-001 Empleo de las Fuerzas Terrestres, y en otros documentos logísticos del ET.

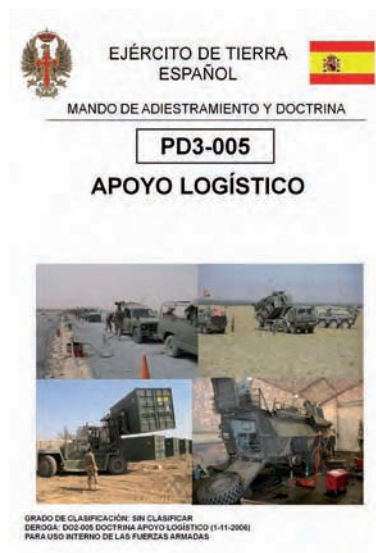
Dado que esta publicación recoge tanto el planeamiento como la ejecución del apoyo logístico enfocado principalmente al nivel táctico, a lo largo de la misma se van a emplear fundamentalmente conceptos acordes con este nivel, sin tratar por tanto conceptos más propios de otros niveles (operacional y estratégico) cuyo empleo podría distorsionar la esencia de esta publicación y crear confusión. Tal es el caso del concepto «sostenimiento» cuya definición, siguiendo la línea marcada en los documentos doctrinales conjuntos del Estado Mayor de la Defensa, coincide con la del apoyo logístico cuando se refiere al apoyo a fuerzas desplegadas. Así pues, a lo largo de la publicación se emplea este término como «la provisión continuada de apoyo logístico que posibilita la consecución y continuidad del ritmo deseado de las operaciones», entendiendo que el adecuado desarrollo de este concepto se realizará en algún documento o publicación específica y del nivel apropiado.

Los principales cambios que se han introducido en esta publicación están relacionados con una mayor centralización de los recursos, un acercamiento de los apoyos al usuario y una mayor externalización de los servicios. Así mismo, en la medida que la tecnología y los materiales lo permitan, se está produciendo un aligeramiento de los elementos logísticos de las pequeñas unidades, que van limitarse a aquellos imprescindibles (munición, combustible, agua, etc) para que las PU puedan cumplir sus misiones, siendo en el escalón brigada donde se centraliza gran parte de estos apoyos, dando así cada vez mayor relevancia a la brigada como gran unidad fundamental de empleo.

MANUAL DE INSTRUCCIÓN. PELOTÓN TÉCNICO MANTENIMIENTO MATERIAL DE CAMPAMENTO.(MI4-608)

Resolución 552/18077/12. BOD. Nº 241 de 12/12/2012. Fecha de entrada en vigor 12/12/2012.

El Manual de Instrucción del Pelotón Técnico de Mantenimiento de Material de Campamento tiene por finalidad aportar a los cuadros de mando instructores los conocimientos necesarios para instruir al personal de tropa profesional de una manera homogénea y dotar del nivel de formación necesario al puesto táctico asignado.



Pretende servir de herramienta guía a todos los cuadros de mando responsables de su ejecución, sirviendo a su vez como texto de consulta del personal de tropa que forma parte del Pelotón Técnico de Mantenimiento del Material de Campamento que corresponde a la Sección de Mantenimiento de la Compañía de Mantenimiento de los Grupos Logísticos, independientemente del puesto táctico en que se encuentre encuadrado.

Trata de guiar al instructor en método o técnica para instruir cada tarea individual, condensando en una ficha el contenido de los conocimientos que ha impartir y las prácticas que se deben realizar. Las fichas contienen sesiones teóricas que servirán de estudio previo.

Las Fichas de Teoría, tras su desarrollo, contienen un resumen de la materia que se considera imprescindible saber y que debe servir de base a la evaluación que se realice. Las Fichas de Tarea se complementan con una Guía de Evaluación que establece los aspectos que se han de superar para considerar como realizada correctamente la tarea.

A lo largo de sus páginas se dedica una parte al conocimiento de las GENERALIDADES de aquellos temas considerados fundamentales.

Contiene un capítulo sobre la instrucción de las TAREAS INDIVIDUALES que deben desempeñar los componentes del pelotón, otro dedicado a la instrucción de las TAREAS COLECTIVAS que desempeñará el equipo, en el que estarán involucrados todos o la mayoría de sus componentes, y, por último, un capítulo dedicado a la instrucción de las TAREAS DE MANTENIMIENTO. Las fichas se complementan con unas Guías de Evaluación.

MANUAL DE INSTRUCCIÓN. EQUIPO DE RECUPERACIÓN. (MI4-610)

Resolución 552/18078/12. BOD. Nº 241 de 12/12/2012. Fecha de entrada en vigor 12/12/2012.

Este manual servirá de herramienta guía a todos los cuadros de mando responsables de su ejecución, sirviendo a su vez como texto de consulta del personal de tropa que forma parte del Equipo de Recuperación de la Sección de Diagnóstico de la Compañía de Mantenimiento, independientemente del puesto táctico en que se encuentre encuadrado.

Pretende exponer una serie de contenidos para que dicho personal asimile los conocimientos que se ajustan a las normas sobre recuperación de vehículos de la brigada en la cual se encuentra encuadrado.

Trata de guiar al instructor en el método o técnica para instruir cada tarea individual, condensando en una ficha el contenido de los conocimientos que ha de impartir y las prácticas que se deben realizar. Las fichas contienen sesiones teóricas que servirán de estudio previo.

Las Fichas de Teoría, tras su desarrollo, incluyen un resumen de la materia que se considera imprescindible saber y que debe servir de base a la evaluación que se realice. Las Fichas de Tarea se complementan con una Guía de Evaluación que establece los aspectos que se deben superar para considerar la tarea correctamente realizada.

Contempla a lo largo de sus capítulos una parte dedicada al conocimiento de GENERALIDADES de los temas considerados fundamentales para que, posteriormente, se puedan desempeñar correctamente las tareas propias del puesto táctico asignado.

Incluye un capítulo dedicado a la instrucción de las TAREAS INDIVIDUALES que deben desempeñar los componentes del Equipo de Recuperación, otro dedicado a la instrucción de las TAREAS COLECTIVAS que desempeñará el Equipo, en el que estarán involucrados todos o la mayoría de los componentes y, por último, otro sobre la instrucción de las TAREAS DE MANTENIMIENTO. Las fichas se complementan con unas Guías de Evaluación que permiten realizar las evaluaciones periódicas del personal. ■



Cine Bélico

CAPITANES DE LAS NUBES

Basada en una novela de Arthur T. Horman y Roland Gillet, esta producción se realizó en plena Segunda Guerra Mundial. El actor James Cagney interpreta a Brian McLean, un piloto comercial canadiense con pocos escrúpulos que realiza las rutas entre los lagos a precios más bajos que la competencia para quitar el trabajo a otros pilotos. Tal es su rudeza que, incluso, se casa con la novia de uno de los pilotos a los que ha quitado el trabajo.

Todo este panorama competitivo cambia cuando, a través de una emisora de radio, llegan a Canadá las palabras del Primer Ministro británico, Winston Churchill, pidiendo «sangre, sudor y lágrimas».

McLean junto con otros pilotos civiles deciden alistarse en las incipientes Reales Fuerzas Aéreas Canadienses (RCAF). Sus problemas empiezan cuando contacta con el mundo militar, ya que no le gusta recibir órdenes y, para colmo de males, su jefe en la fuerza aérea no ni más ni menos que aquel piloto al que robo la novia años atrás.

El formato color, a pesar de llevar solo tres años de trayectoria, de esta producción ofrece plenitud de imágenes tanto aéreas como acuáticas.

Además de Cagney, también cabe destacar la presencia de actores secundarios de lujo de la talla de Alan Hale y George Tobías.

La guinda de toda esta realización la pone su director, Michael Curtiz, versátil, y en el apogeo de su carrera, un año antes de realizar la mítica *Casablanca*.



FICHA TÉCNICA

Título original: *Captains of the clouds*.

Director: Michael Curtiz.

Intérpretes: James Cagney, Dennis Morgan, Brenda Marshall, Alan Hale, George Tobías.

Nacionalidad: EEUU. 1942. 109 min. Color.

¿Dónde se puede encontrar esta película?
Editada en DVD.

NOTA: Sobre esta película pueden dirigir comentarios a:

garycooper@telefonica.net

LA SOMBRA DE UN GIGANTE

La historia está basada en la novela *Cast a Giant Shadow* de Ted Berkman que narra con rigor, casi documental, la lucha que el Estado de Israel libró por su independencia entre 1947 y 1949.

Un elegante hombre de negocios entra en unos grandes almacenes para hacer unas compras navideñas. Cuando está mirando los expositores, un individuo de aspecto misterioso se dirige a él en tono militar y le pide ayuda para formar un ejército para el recién creado Estado de Israel.

El hombre de negocios, interpretado por el actor Kirk Douglas, es Mickey Marcus, coronel del Ejército norteamericano en la situación de reserva, el cual inicialmente despidе con cierto desasosiego al desconocido interlocutor.

Semanas después, su identificación con la causa hebrea hace que deje todo en América y vaya a Israel para ayudar a la constitución de un ejército regular.

El coronel Marcus se enfrenta a la difícil tarea de hacer comprender al poder político la necesidad de contar con un mando militar único.

Destacan las cortas pero intensas interpretaciones de John Wayne como el general Mike Randolph, superior de Marcus y de ideas militares opuestas. Angie Dickinson interpreta a la esposa del coronel Marcus, que no comprende la influencia que la causa hebrea ejerce en su marido.

Destacan las escenas de ataque nocturno, el enfrentamiento con los blindados árabes y la construcción de la carretera para el acceso de los camiones.

FLÓPEZ



FICHA TÉCNICA

Título original: *Cast a Giant Shadaow*.

Director: Melville Shavelson.

Intérpretes: John Wayne, Kirk Douglas, Frank Sinatra, Yul Brynner, Senta Berger, Angie Dickinson.

Nacionalidad: EEUU. 1951. 141 min. Color.

¿Dónde se puede encontrar esta película?
Editada en DVD.

NOTA: Sobre esta película pueden dirigir comentarios a:
garycooper@telefonica.net

Bibliográfica

AMÉRICA ESPAÑOLA

Historia e identidad en un mundo nuevo

Mario Hernández Sánchez-Barba.

Trébede Ediciones S.L. Madrid, 2012.

La historia de la presencia española en América abarca trescientos treinta y dos años, desde 1492 hasta 1824. Durante este tiempo se forma un conjunto histórico, conocido con una única denominación inteligible: América Española, respecto a la cual afirma el gran historiador francés Fernand Braudel: «Desde el primer momento, inevitablemente, la América Española se convirtió en un hecho fundamental para la historia del mundo».

Más allá de los hechos históricos (alguno de ellos más que relevante para la historia de la Humanidad), durante este largo período se produce la construcción de la identidad hispanoamericana, a través de la convergencia sobre el nuevo hombre americano de los valores culturales indígenas, europeos y africanos, proceso que culmina en lo que Vasconcelos llamó la «raza cósmica».

El barón Alexander von Humboldt cuenta que, paseando por la Plaza Mayor de México, se encontró con un hombre, al cual preguntó: «Señor, ¿es usted español?», a lo que contestó el interpelado: «No, señor, soy español americano», respuesta que lleva implícitos los dos grandes fenómenos culturales de la integración y la identidad. Aunque la historia común de España y América concluyese en 1824, los fundamentos espirituales no se interrumpen, aunque sí cambia su relación, que tiene lugar en el plano de la política internacional y de los intercambios culturales entre las naciones.



EDITORIAL

EL INICIO DE LA TORMENTA

Jeff Shaara.

Editorial Planeta. Barcelona, 2007.

En la primavera de 1942 los ejércitos alemanes dominaban el corazón de Europa y, aunque detenidos a las puertas de Moscú, seguían ocupando gran parte de las vastas estepas rusas. Mientras, en el norte de África, un prestigioso Rommel sabía compensar la inferioridad de medios en la lucha que mantenía con los británicos, sin que hubiera un claro vencedor. Al mismo tiempo, los Estados Unidos se encontraban en los inicios de su participación en la guerra, con el esfuerzo volcado en el Pacífico, conscientes de que veinte años de antimilitarismo habían creado unas Fuerzas Armadas que no estaban a la altura de la labor que se les presentaba.

En ese momento Churchill impuso su criterio de un mando único entre británicos y americanos, en la búsqueda del equilibrio entre la experiencia de combate de los primeros y la superioridad de recursos de los segundos. Se optó por elegir a un hombre sin experiencia de combate pero que, desde la División de Planes de Guerra del Estado Mayor, había demostrado una gran capacidad de organización y planificación: el general Dwight David Eisenhower.

Al contrario de lo que se suele encontrar en los últimos años, este libro no trata de los hombres que están sobre el terreno, presentando los relatos de los propios protagonistas que, en una sucesión de vivencias, van hilvanando la historia de las batallas de la Segunda Guerra Mundial. Aunque se introducen someramente dos personajes ficticios, un sirviente de carro de combate y un suboficial paracaidista, esta es una historia de generales, de los que desde los puestos más elevados tuvieron que soslayar todas las dificultades para que la máquina bélica aliada pudiera encajar todas sus piezas. Ahí está precisamente, en el recorrido que va desde la entrada de los americanos en África hasta la conquista de Sicilia, el mayor atractivo de esta obra, en la descripción de las difíciles decisiones que Eisenhower tuvo que tomar para equilibrar la lucha de egos e intereses de los hombres bajo su mando.



E.B.L.



INHALT

Neue Trends im internationalen Krisenmanagement.

Lourdes Castellanos Grande.
Stabsunteroffizier.
Spezialistin in Lager und Depots.

Blatt 8

Die Krisenmanagementoperationen, die seit dem Ende des Kalten Krieges durchgeführt worden sind, haben die Notwendigkeit der Entwicklung von neuen Formeln beweist, die die Aktivitäten von zivilen, militärischen und diplomatischen Akteuren harmonisieren, um eine kohärente, zufriedene und dauerhafte Antwort vor der Krise zu erreichen. Das ist das Grundprinzip des ganzheitlichen Ansatzes oder die Konzertierung von Strategien und Manahmen von teilnehmenden Akteuren im Krisenmanagement auf jeder Ebene und Phase, von ihrer Konzeption bis zu ihrer Evaluierung. Der vorliegende Artikel überprüft die theoretische Konfiguration des ganzheitlichen Ansatzes, untersucht ihre Hauptmerkmale und stellt die Faktoren vor, die ihre praktische Anwendung in Gefahr bringen können.

Das unbeugsame Chamäleon: doktrinaire Stabilität in einer wechselnden Welt.

José Luis Gómez Blanes.
Major der Infanterie.

Blatt 16

Die Doktrin hat viele Veränderungen in den letzten Jahren erlebt, die nötig sein könnten, um sie an die neuen Zeiten anzupassen. Es ist zweifelhaft, ob sie aus einem Missverständnis kommt. Eine taktische Doktrin ist eine Möglichkeit unter vielen, wie das Gefecht betrachtet werden sollte. Um einen gültigen Überblick über den bewaffneten Konflikt zu haben, soll man sich nicht nur auf etwas zeitlich und umstandsbedingt, sondern auch auf etwas fortdauernd und grundlegend konzentrieren. Die Doktrin benötigt eine "Plastizität", die ihre Anpassung und Entwicklung erlaubt. Der Schlüssel liegt im Unterschied zwischen der Doktrin selbst und der Art, sie auszudrücken. Man wird eine Synthese aus einer möglichen „plastischen“ Artikulation der Kriegskunst auf verschiedenen Ebenen dargestellt. Von einer gemeinsamen Grundlage ausgehend: Vorteile gegenüber dem Feind zu erhalten. Der Abschluss ist, dass es nicht nur möglich, sondern auch notwendig ist, einen Blick auf den Kampf zu werfen, der die Notwendigkeit einer positiven Doktrin umgeht.

Dokument: Psychologische Vorbereitung

Blatt 33

In den letzten Jahren sind zahlreiche Dokumente, die manchmal zu vereinfachende oder dubiose sind, über die psychologische Kerbschlagfähigkeit der Militärs veröffentlicht worden. Das hat zur Folge, dass dieser Begriff sich in unseren Streitkräften nicht eingewurzelt hat. Der vorliegende Artikel versucht, bestimmte Ideen über Kerbschlagfähigkeit zu erklären, die Variablen in der Kerbschlagfähigkeit der Militärs auszustellen, ihre Einschließung in der Vorbereitung auf dem gleichen Niveau wie andere Bereiche der militärischen Ausbildung (physische, technische und taktische Ausbildung) zu rechtfertigen, die Anerkennung der Kerbschlagfähigkeit im internationalen militärischen Umfeld zu beschreiben, ihre schnelle Implementierung in den Armeen zu erklären und die Gliederung der Kerbschlagfähigkeit im militärischen Kontext durch die Belehrungs- und Ausbildungssysteme der Armeen, in den Jahr- oder Einsatzplänen und in der Führerschaft zu definieren. Kurzgefasst: der Artikel erläutert, warum die Kerbschlagfähigkeit ein heraustretendes Thema in den Armeen geworden ist; erweitert ihr Konzept, damit bis heute unerforschte neue Horizonte geöffnet werden und die Grundlagen für zukünftige Projekte festgesetzt werden.

Traducción efectuada por el GABINETE de TRADUCTORES e INTERPRETES DEL EME, registrada con el nº 11-0569



SOMMAIRE

Les nouvelles tendances Internationales en matière de gestion des crises

Lourdes Castellanos Grande.
Caporal-chef.
Magasins et Parcs.

Page 8

Les opérations de gestion des crises menées depuis la fin de la Guerre Froide démontrent la nécessité de développer des formules qui harmonisent les travaux réalisés par les acteurs civils, militaires, diplomatiques et humanitaires, en vue d'obtenir une réponse cohérente, satisfaisante et stable à la crise. Voilà le principe de base de l'Approche Intégrale, c'est-à-dire la concertation des stratégies et des actions des acteurs participants à la gestion des crises, à tous les niveaux et dans toutes ses phases, depuis la conception jusqu'à l'évaluation finale. Le présent article révisé la théorie de l'Approche Intégrale, analyse ses principales caractéristiques et présente les facteurs qui peuvent compromettre son application pratique.

Le caméïéon indomptable: stabilité doctrinale dans un monde changeant

José Luis Gómez Blanes.
Commandant. Infanterie.

Page 16

La Doctrine a subi nombre de changements ces dernières années. Cela semble nécessaire pour son adaptation aux temps nouveaux. Il faudrait nonobstant se demander si elle ne surgit pas d'un concept erroné de ce qu'elle devrait être. Une doctrine tactique est une manière, parmi beaucoup d'autres possibles et valables, de comprendre le combat. Pour qu'une vision générale du conflit armé soit utile elle ne doit pas se concentrer sur le temporaire et circonstanciel, mais sur le permanent et essentiel. Ce qui requiert d'une « plasticité » qui permette son adaptation et évolution. La clé se trouve dans la différence entre la doctrine même et la façon dont elle est exprimée. Dans cet article apparaît la synthèse d'une possible articulation « plastique » de l'art de la guerre dans ses différents niveaux, à partir de ce qu'ils ont en commun : obtenir des avantages au détriment de l'ennemi. La conclusion est qu'il est, non seulement possible mais encore nécessaire, d'arriver à une vision du combat qui puisse éluder le besoin d'une doctrine positive.

Document: Préparation Psychologique

Page 33

De nombreux documents ont été publiés au cours de ces dernières années, certains fort simplistes, d'autres d'une rigueur douteuse, sur la résilience psychologique des militaires. Ce qui explique pourquoi le concept n'a pas encore été bien ancré dans nos armées. Le présent document se propose de dissiper les doutes sur la résilience, exposer les variables qui configurent la résilience des militaires, démontrer qu'elle doit être incluse dans leur formation au même rang que d'autres domaines de connaissances (tels que l'entraînement physique, technique et tactique), expliquer en quoi consiste la reconnaissance de la résilience dans le milieu militaire international et le pourquoi de sa rapide implémentation dans les armées, et finalement décrire aussi son application dans les contextes militaires à travers les Systèmes d'Instruction et d'Entraînement des armées, dans les Plans Annuels de Formation ou les Plans Opérationnels, et le leadership. En résumé, expliquer pourquoi la résilience est devenue un sujet émergent dans les armées, élargir le concept de celle-ci utilisé jusqu'à présent afin d'ouvrir de nouveaux horizons inexplorés et poser les jalons de futurs projets.



SOMMARIO

Nuove Tendenze In Materia Di Gestione Internazionale Di Crisi

Lourdes Castellanos Grande.
Primo Caporale.
Magazzini e Parchi.

Pagina 8

Le operazioni di gestione di crisi realizzate dopo la Guerra Fredda hanno dimostrato il bisogno di sviluppare formule che armonizzino le azioni degli attori civili, militari, diplomatici o umanitari per raggiungere una risposta coerente, soddisfacente e stabile alla crisi. Questo è il principio fondamentale del “Comprehensive Approach”, o l’accordo di strategie ed azioni degli attori partecipanti nella gestione di crisi, in tutti i livelli e fasi, dalla sua concezione fino alla sua valutazione. Il presente articolo ripassa la configurazione teorica del “Comprehensive Approach”, studia le sue principali caratteristiche e presenta i fattori che possono compromettere la sua applicazione pratica.

Il Camaleonte Indomabile: Stabilità Dottrinale In Un Mondo Variabile

José Luis Gómez Blanes.
Comandante. Fanteria.

Pagina 16

La dottrina ha sofferto molti cambi negli ultimi anni. Sembra necessario per adeguarla ai nuovi tempi. Si può pensare che è nata di un concetto erroneo in comparazione con quello che dovrebbe essere. Una dottrina tattica è un modo, tra molti possibili e validi, di vedere il combattimento. Affinché sia una ottima visione generale sul conflitto armato, non deve centrarsi nel temporale e circostanziale, ma nella permanente e fondamentale. Questo richiede una “flessibilità” che permetta il suo adattamento ed evoluzione. La chiave sarebbe la differenza tra la dottrina e la maniera di esprimerla. Si espone una sintesi di una possibile articolazione “flessibile” dell’arte della guerra nei differenti livelli, partendo di quello che hanno in comune: l’ottenzione di vantaggi sul nemico. La conclusione è che non solo è possibile, ma anche necessario arrivare ad una visione sul combattimento sul bisogno di una dottrina positiva.

Documento: Preparazione Psicologica

Pagina 33

Negli ultimi anni, sono stati pubblicati numerosi documenti, o troppo semplicisti, o di dubbioso rigore, riguardo alla resilienza psicologica nel personale militare. Questo fa che il concetto non sia bene applicato nei nostri eserciti. Il presente documento pretende chiarire alcune idee riguardo alla resilienza; esponendo che variabili sono quelle che formano la resilienza dei militari. giustificare perché si deve includere nella preparazione, allo stesso livello che altre aree della formazione militare (come l’allenamento fisico, tecnico e tattico); descrivere il fondamento del riconoscimento alla resilienza nell’ambiente militare internazionale; spiegare come si è fatta la rapida implementazione negli eserciti, e definire come si articola la resilienza nei contesti militari attraverso i sistemi di istruzione ed addestramento degli eserciti, nei piani annuali di preparazione o piani operativi e nel leadership. Riassumendo, spiegare perché la resilienza si è convertita in un tema emergente negli eserciti, ampliare il concetto analizzato su questa faccenda con il fine di aprire nuovi orizzonti finora inesplorati e preparare le basi per progetti futuri.



SUMMARY

New trends in international crisis management

Lourdes Castellanos Grande.
Corporal. Depots.

Page 8

Crisis management operations carried out since Cold War's end have highlighted the need of developing formulas to harmonize the efforts of civilian, military, diplomatic or humanitarian actors in order to provide a coherent, satisfactory and stable response to the crisis. This is the basic principle of the Holistic Approach, that is, the coordination of strategies and actions of participant actors to manage the crisis, at every level and phase thereof, from its conception to its assessment. This article reviews the theoretical configuration of the Holistic Approach, studies its main features and outlines the factors that may jeopardize its implementation.

The Unpredictable Chameleon: Doctrinal Stability In A Changing World

José Luis Gómez Blanes.
Infantry. Major.

Page 16

Doctrine has undergone many amendments during the last years. It has seemed a necessity to adapt the doctrine to new circumstances. One may wonder if the reason of such changes is a wrong concept of doctrine. Tactical doctrine is a view, among many other possible and valid ones, of considering combat. In order to get a useful view of the armed conflict, we should not focus on temporal and circumstantial aspects, but in permanent and essential facts. This requires a "plasticity" that allows its adaptation and evolution. The key thing consists in the difference between the doctrine per se and the way it is expressed. The article presents a synthesis of a possible "plastic" articulation of the art of warfare at its different levels, beginning from what such levels have in common: to gain advantage over the enemy. The conclusion is that is not only possible but necessary to get a view of combat that averts the need of positive doctrine.

Document: Psychological Training

Page 33

Over the last years a large number of documents have been published-some of them overly simplistic or doubtfully rigorous-about the psychological resilience of the military. This has led to an insufficient grasp of the concept within our armed services. The aim of this document is to clarify some ideas concerning resilience; to set out which variables are those making up resilience in the military; to justify the reason why it should be included in the training programs at the same level of other military training areas (like physical, technical or tactical training); to describe what are the foundations on which the treatment that is given to resilience in international military environment is based; to explain how has been carried out its implementation in the armed services; and to define how resilience is articulated within military contexts by means of the Basic and Advanced Training Systems of the armed services, the Annual Training Programs or Operational Plans as well as of the leadership. In short, to explain why resilience has become an emerging topic in the armed services, to enhance the concept that has been considered correct up to now in order to open new horizons unexplored as yet and to lay the foundations for future projects.

**« el Soldado español es
lo que sus Jefes quieren que sea...»**

El Soldado español es lo que sus Jefes quieren que sea; disciplinado o revoltoso, valiente o apocado, generoso o rapaz, humano o sanguinario, porque se adhiere a ellos como la hiedra al olmo, con entusiasmo, con amor, con abnegación sin límites; con ellos se identifica hasta en los pensamientos, que adivina con intuición maravillosa.

General Gómez de Arteche (1821-1906).



