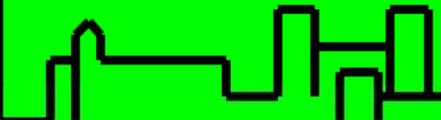
	<p><b>JORNADAS DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y LIDERAZGO</b></p>
 <p><b>GRANADA 12-13 NOV 12</b></p>	<p><b>CEMIX UGR-MADOC</b></p> 

***“Copiar sin citar es plagiar”***

Con objeto de proteger los derechos morales de los autores de los trabajos, la persona que empleen la información del presente documento deberá citar en la llamada de su nuevo texto o bibliografía:

García-Guiu, C. y Tinahones, R. (2012, noviembre). Cohesión en las organizaciones: contexto y factores de influencia en las unidades militares .

Comunicación presentada en las primeras Jornadas de Dirección de Organizaciones y Liderazgo, Centro Mixto Universidad de Granada – Mando de Adiestramiento y Doctrina. Granada.

España. Extraído el “fecha” de

<http://cemixugrmadoc.ugr.es/>



## MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA



# Cohesión en las organizaciones: contexto y factores de influencia en las unidades militares

TCOL Carlos García-Guiu López [cgarlop1@et.mde.es](mailto:cgarlop1@et.mde.es)

TCOL Rafael Tinahones García [rafaeltiga@et.mde.es](mailto:rafaeltiga@et.mde.es)

Granada 12 de Noviembre, 2012

---



# INTRODUCCIÓN

La cohesión es uno de los factores que mayor influencia tiene en los grupos humanos al condicionar su formación, la consecución de los objetivos y en ocasiones la propia supervivencia.





# INDICE

- 1. Introducción**
- 2. Importancia** de la cohesión en el medio militar
- 3. Evolución** de la cohesión militar
- 4. El contexto** de la cohesión militar
- 5. Factores** que influyen en la cohesión militar
- 6. Conclusiones**



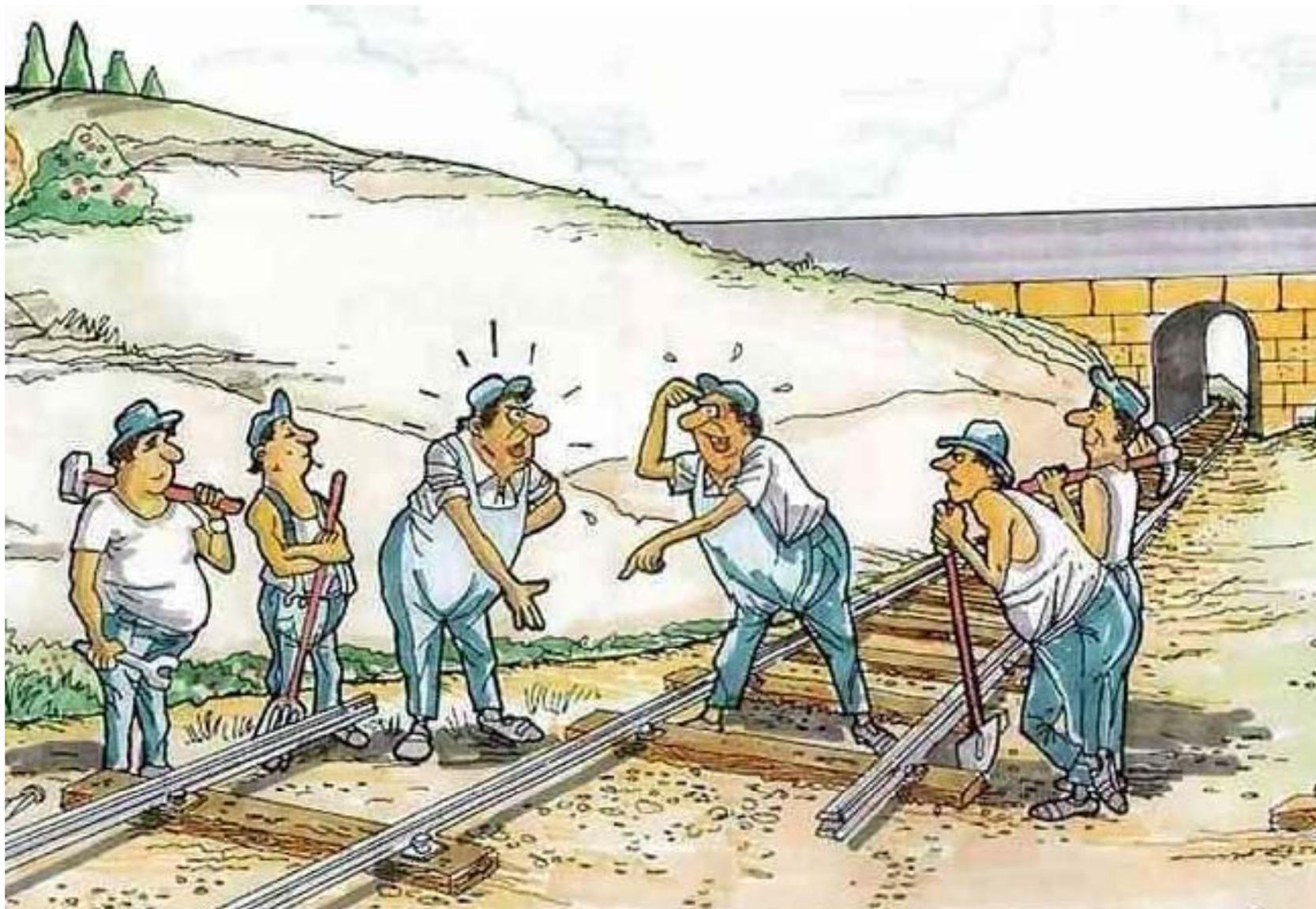
## IMPORTANCIA COHESIÓN

La importancia de la cohesión por su relación con aspectos como la moral, la productividad o el liderazgo tanto en los entornos empresariales, unidades militares, ambientes deportivos o educativos.





# IMPORTANCIA COHESIÓN





# COHESIÓN UNIDAD MITAR

En diferentes estudios analizados en el entorno castrense la cohesión se ha considerado como un factor muy importante al evaluar el rendimiento y efectividad de las unidades





# COHESIÓN UNIDAD MILITAR



Importancia de la cohesión de las pequeñas unidades tipo pelotón, sección y compañía. Son la base de las unidades que despliegan sobre el terreno, siendo a estos niveles donde se mantiene una relación preferentemente personal y directa.



## COHESIÓN UNIDAD MIITAR

*“Los soldados tienen una mayor o menor disposición a morir, no por el país, el honor o la creencia religiosa o por otro abstracto, sino porque se dan cuenta de que si abandonan su puesto podrían exponer a sus compañeros a graves peligros. **Por ello la lealtad al grupo es la esencia de la moral de combate”***

Gray (1959),





## COHESIÓN UNIDAD MIITAR

***12 de marzo de 2012, en Afganistán.  
Caballero Legionario Iván Castro  
Canovaca. “Fusilero del 3º Pelotón. Herido  
en los primeros segundos del combate,  
mantiene la calma y pide a su jefe de  
Pelotón que lo que quería era seguir en su  
puesto”***





## EVOLUCIÓN COHESIÓN 1/2

“En las antiguas falanges griegas y legiones romanas, la cohesión que aseguraba la supervivencia era el propio mantenimiento de las formaciones de combate, basadas en el avance ‘codo con codo’ y en la protección de sus escudos”





## **EVOLUCIÓN COHESIÓN 2/2**

***“En los tiempos presentes, las unidades militares deben de estar preparadas para participar en los conflictos desarrollando de manera simultánea tanto acciones de tipo asistencia humanitaria, de pacificación como de combate”***



*Krulak, 1999*



# NUEVOS CONFLICTOS

*“Nuevos conflictos han provocado que las clásicas situaciones de paz, crisis y guerra se hayan transformado en situaciones donde la participación de las unidades militares se produce normalmente operaciones multinacionales, donde se aúnan los esfuerzos civiles y militares, sin una estricta separación entre las actividades de combate y de apoyo a la población civil, produciéndose diferentes intensidades en el empleo de la fuerza”*

**MADOC/PD1-001, 2011**



**AFGANISTAN**



**LIBANO**



# MODERNAS OPERACIONES 1/4



**1. Enfoque integral  
(civil y militar)**



**2. Adquisición  
capacidades militares**



## MODERNAS OPERACIONES 2/4



**3. Transformación y adaptación constante de las unidades**



**4. Misiones ambientes multinacionales**



## MODERNAS OPERACIONES 3/3



**5. Proyecciones de tipo estratégico de tiempo variables**



**6. Sin división bélico/No bélico.**



# EL CONTEXTO COHESIÓN MILITAR

**Trabajo en entornos potencialmente peligrosos**  
**Identificación organizacional dinámica y multinivel**  
**Trabajo en entornos multiculturales**  
**Polivalencia para desarrollar sus cometidos**



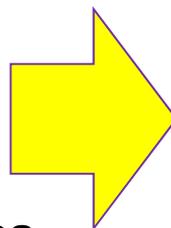


# EL CONTEXTO COHESIÓN MILITAR

## Trabajo en entornos potencialmente peligrosos



**Inestabilidad económica mundial**  
**Terrorismo**  
**Estados fallidos**  
**Desastres naturales**  
**Vías de comunicaciones intransitables...**



**Atentados terroristas**  
**Hostigamientos insurgentes**  
**Accidentes de tráfico**  
**Enfermedades transmisibles ...**



# EL CONTEXTO COHESIÓN MILITAR

## Identificación organizacional dinámica y multinivel



**‘Las unidades militares (organizaciones) en operaciones varían de forma frecuente para adaptarse a las cambiantes circunstancias. Estos cambios en su organización, procedimientos, niveles jerárquicos, etc. dificultan la cohesión de grupo’**



# EL CONTEXTO COHESIÓN MILITAR

## Trabajo en entornos multiculturales



**Ambientes de trabajo heterogéneos y complejos:**

- ❖ ‘Colectivos’ de naturaleza diferente: militares, contratistas civiles, ONG, OI ...
- ❖ Diferentes nacionalidades, culturas, religiones, idiomas...



# EL CONTEXTO COHESIÓN MILITAR

**Polivalencia para desarrollar sus cometidos**





# FACTORES QUE INFLUYEN EN COHESIÓN MILITAR

## Modelo de Hamilton (2010)

### Factores determinantes:

Liderazgo

Confianza

Instrucción y Adiestramiento realista

Tiempo / experiencias compartidas

Cohesión



Moral



### Favorecen:

El desempeño profesional

La motivación para 'combatir'

La efectividad

La dedicación

La retención de los componentes

La reducción del estrés



# FACTORES QUE INFLUYEN EN COHESIÓN MILITAR

## Liderazgo

Capacidad de influir y motivar

<b>Actuales Modelos</b>	<b>Liderazgo transformacional</b> compromiso con las metas, las personas y la organización
	<b>Liderazgo transaccional</b> proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores
<b>Nuevos Modelos</b>	<b>Liderazgo auténtico</b> Auto-conocimiento+ transparencia + ética + toma de decisiones
	<b>Teoría tridimensional del liderazgo</b> 'Tarea + Relación + Cambio'



Relación dinámica Líder-Subordinados en entornos extremos, difíciles, peligrosos, cambiantes y complejos



# FACTORES QUE INFLUYEN EN COHESIÓN MILITAR

RRROO

**Confianza**

Jerarquía militar

Se obtiene a través: Conocimiento y Comunicación

Se refuerza a través: Desarrollo de capacidades

Tipos

En el Mando  
Mutua entre Mando y Subordinado  
En sí mismo  
En la Unidad  
En los medios materiales





# FACTORES QUE INFLUYEN EN COHESIÓN MILITAR

## Preparación (I&A) realista

Favorece , además de la cohesión, la confianza, la eficacia y la mejora de los procedimientos





# FACTORES QUE INFLUYEN EN COHESIÓN MILITAR

## Tiempo y experiencias compartidas

### Tiempo

- Factor importante
- Asociado a cometidos específicos



### Experiencias

- + ó – favorecen sentido de unidad y mutuo compromiso

**Fases de adiestramiento operativo previo a desplegar**



## CONCLUSIONES

‘La cohesión en las unidades militares es un factor fundamental, especialmente cuando éstas desarrollan sus cometidos en entornos peligrosos.’

‘Factores como el liderazgo, la confianza, una preparación realista y el tiempo/experiencia compartido favorecen esta cohesión.’