**GESTIÓN DE LA MORAL DE COMBATE:**

**EL MODELO ESTADOUNIDENSE EN LAS GUERRAS MUNDIALES**

 *Jesús Alberto García Riesco*

 Coronel de Artillería (R)

Licenciado en Ciencias Políticas

En el estudio de la guerra se debería dar más importancia a la realidad del combate: los efectos del cansancio, el hambre, el miedo y la falta de sueño. Son estas realidades las que convierten a la batalla en algo tan complicado y difícil.

Mariscal Wavell

RESUMEN

Un aspecto clave de la guerra −al que no se le ha prestado siempre la atención adecuada− es la moral de combate del soldado ante el enemigo. En ese momento supremo −con miedo y cansancio− hay que buscar la confrontación y desarrollar certera potencia de fuego, aspectos que históricamente se han conseguido principalmente por la coerción.

A principios del siglo XX −ante el imperativo democrático de evitar la coerción− se comenzó a medir la moral científicamente, mediante el método de investigación por encuestas, para prever el comportamiento del soldado en el fragor de la batalla.

El análisis de la gestión estadounidense de la moral en las dos guerras mundiales resulta pertinente porque la situación actual en Occidente es similar a la de Estados Unidos (EEUU) en 1939: sociedades sin conciencia de defensa que rechazan la guerra y son incapaces de desarrollar ciudadanos sacrificados en la retaguardia y combatientes con inquebrantable moral en el frente.

Sin embargo, las limitaciones mostradas por los métodos cuantitativos realzan la ejemplaridad y la capacidad de los mandos como elementos esenciales para gestionar la moral de combate de las unidades militares.

**Definición e importancia de la moral de combate**

La moral es la ciencia que trata del bien en general y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia y la moralidad es la conformidad de una acción con ella. También es el «ánimo para afrontar algo»; esta última acepción −que es la que se emplea en el presente documento− se asocia a la moral de combate o espíritu militar, definida como el ánimo de perseverar en el esfuerzo bélico frente al obstáculo y la adversidad; implica tener *in mente* sólo la victoria, es decir, nunca rendirse porque quien se da por vencido está perdido.

La moral de combate (moral) es un tema central en la historia de la guerra. Tirteo fue consciente de su importancia y sus cantos de guerra contribuyeron de sustancialmente a las victorias espartanas; «el culto celoso de las virtudes militares −señala− es el más alto de los valores humanos, porque ninguna calamidad es mayor para el hombre que la pérdida de su Patria»[[1]](#endnote-1). Tucídides la asoció a la ejemplaridad de los mandos, «los líderes −precisa− obtienen más fácilmente las cualidades que ellos mismos muestran a los demás»[[2]](#endnote-2); y Maquiavelo dio gran protagonismo a las actitudes porque «la corrupción moral −clama− abre la puerta al enemigo y a la devastación»[[3]](#endnote-3).

Du Picq exploró sistemáticamente el comportamiento humano −los motivos por los que la razón da paso al instinto− y examinó las causas que mueven al soldado a luchar −olvidándose de sí mismo− o a inhibirse −creando confusión desorden y caos−; enfatizó que la victoria se le escapará al combatiente si en el momento angustioso de la batalla carece de la resolución de vencer o perecer; «nada −afirma− puede prescribirse sabiamente en un ejército sin una comprensión exacta de la moral en el instante decisivo del combate»[[4]](#endnote-4).

**Antecedentes de la gestión de la moral**

Maurice de Saxe anticipó la necesidad de obtener información precisa sobre la batalla y William Siborne, en 1830, atisbó «lo que realmente sucede en el combate» mediante encuestas a sus mandos en las que solicitaba detalles sobre la actuación de los soldados.

Dragomirov criticó el desconocimiento sobre las sensaciones en la batalla; «sabemos muy poco del drama íntimo que se desarrolla en el alma humana bajo la presión del peligro −señala−, es incomprensible que haya persistido una ignorancia tan fundamental a pesar del importante papel de la guerra en la vida de los pueblos»[[5]](#endnote-5).

Du Picq documentó la tendencia a no disparar adecuadamente. Distribuyó un cuestionario a los oficiales y obtuvo respuestas sorprendentes: uno declaró que «muchos soldados dispararon al aire a largas distancias» y otro observó que «cierto número disparó sin apuntar debido al aturdimiento»[[6]](#endnote-6).

**Primera Guerra Mundial**

La guerra total impuso la conscripción, pero la movilización rápida de las sociedades democráticas reclutó a soldados que no mantuvieron la necesaria moral en el fragor de la batalla; Blumer precisa: «El reclutamiento universal planteó el problema de desarrollar lealtades e implantar convicciones; es necesario desarrollar entre los soldados un espíritu que ocupe el lugar de lo que de otro modo se logra mediante el interés o el deseo»[[7]](#endnote-7).

En principio, los datos avalaban que la baja moral existente era consecuencia de una relajación de las costumbres sociales que se infiltraba en las fuerzas armadas y atentaba contra la disciplina. Las enfermedades venéreas disminuyeron sensiblemente la capacidad de combate: la Fuerza Expedicionaria estadounidense (*American Expeditionary Force*, *AEF*) que desembarcó en Francia en octubre de 1917 quintuplicaba el *ratio* normal de infección; Scythe, señala que «una División británica perdió la cuarta parte de sus efectivos debido a este tipo de enfermedades»[[8]](#endnote-8).

En abril de 1917, se creó en EEUU, al mando de Raymond B. Fosdick, la Comisión de Actividades en los Centros de Instrucción (*Commission on Training Camp Activities*, CTCA) con el objetivo inicial de proteger al soldado de las malas influencias y mantenerlo sano y limpio; Fosdick estaba convencido de que el problema podía abordarse «con moralidad e higiene: iglesia, limpieza, dieta y atletismo»[[9]](#endnote-9).

Sin embargo, el bando aliado constató que la moralidad no era suficiente pare evitar bajas tan numerosas; en Meuse-Argonne, por ejemplo, «murieron −señala Calhoun− el doble de soldados estadounidenses que en la batalla Okinawa»[[10]](#endnote-10). Fosdick comprobó que la moralidad proporcionaba a los soldados una necesaria armadura invisible pero, en última instancia, la capacidad de combate era una cuestión de racionalidad y eficiencia, por lo que se precisaba gestionarla científicamente. Se pasó de considerar la guerra en términos tradicionales a explicarla sistémicamente; la costumbre, el mito y la leyenda se tornó en cálculo por lo que la prioridad de la CTCA fue racionalizar la conducta del soldado en combate.

Para el enfoque científico, las malas actitudes de los soldados −el principal problema de las Fuerzas Armadas (FF. AA.) según Fosdick− eran consecuencia de unmando deficienteque ejercía una autoridad anacrónica, por lo que los métodos intuitivos del pasado no aportaban al soldado la calidad moral necesaria para ganar guerras; «la moral de una unidad militar es tan importante como las municiones −señala−, no podemos permitir que los jóvenes conscriptos estén rodeados de un ambiente desmoralizador»[[11]](#endnote-11).

Edward Munson −jefe de la Rama de Moral de la CCTA (*Morale Section of the Army*, MSA)− tampoco vio de utilidad continuar con los métodos intuitivos; «la gestión de la moral −enfatiza− debe ser considerada como una ciencia, mediante la cual el estado mental y el comportamiento humano pueden controlarse de manera integral y efectiva»[[12]](#endnote-12). Robert Yerkes, para quien el hombre era tan medible como una vara de acero, evaluó igualmente de forma científica las capacidades intelectuales y emocionales −mediante las pruebas *Army Alpha−* de los militares estadounidenses. Midió los rasgos −que hacen que un hombre continúe luchando a pesar de la adversidad*−* y consideró que «las pruebas ayudaron a ganar la guerra por lo que debían ser consideradas seriamente en el campo de la ingeniería humana»[[13]](#endnote-13).

En suma, la experiencia e intuición de los mandos militares ya no era sustancial en la gestión de la moral; las ciencias sociales habían madurado lo suficiente para prevenir la conducta de los soldados en la guerra.

**Segunda Guerra Mundial**

***Crisis de moral en 1941***

Después de la caída de Francia en junio de 1940, EEUU lanzó un esfuerzo masivo para reforzar la defensa nacional y en octubre se estableció el servicio militar obligatorio de un año de duración. En julio de 1941 Roosevelt advirtió al Congreso que si no se prorrogaba la prestación seis meses más, las fuerzas armadas se desintegrarían en tan solo dos meses; la aprobación de la prórroga −por un solo voto− desencadenó una crisis moral en las tropas.

El 18 de agosto la revista *Life* publicó −con gran repercusión nacional− que la mayoría de los cuatrocientos soldados de la 27ª División creían que la emergencia nacional no era tan grave como insistía el presidente, pero sobre todo se quejaban de la desigualdad de cargas: se les exigía la prórroga mientras otros no habían sido movilizados y −a la vez que la industria de guerra florecía− solo ganaban veintiún dólares al mes; en consecuencia, el 50 por ciento amenazó con desertar una vez cumplido su año de servicio y otro 40 por ciento se arrepentían de estar en las FF. AA.

Los mandos de las unidades sostenían que el problema moral había sido inventado por la prensa, pero McNair consideró que existía realmente y era estrictamente militar por lo que la solución pasaba por el relevo de los mandos de las unidades problemáticas. Sin embargo**,** Stimson argumentó que no era un problema militar sino político; «sólo un cambio radical en el pensamiento del país −señala− puede resolver el problema»[[14]](#endnote-14); Marshall también percibió la incapacidad espiritual de la nación para defenderse, por lo que tomó medidas inmediatas para mejorar la moral de las que surgieron los estudios cuantitativos de Railey, Stouffer y S.L.A. Marshall.

***EL Informe Railey***

Marshall, a través de *The New York Times* −cuyo editor pensaba que cuanto antes se afronten los problemas, mejor− solicitó un informe a Hilton Railey sobre la moral en las FF.AA. que fue remitido en octubre de 1941.

Después de realizar mil entrevistas a militares de todos los rangos, Railey comprobó una flagrante insubordinación de los soldados tanto verbalmente como en la actitud negativa a instruirse: los mandos directos los temían y los oficiales generales −alejados de sus problemas− no eran conscientes de su situación; «la moral en las FF. AA. −señala− tal como he muestreado y verificado desde el Atlántico hasta el Pacífico, no es tranquilizadora»[[15]](#endnote-15).

Los entrevistados mostraron a Railey que desconfiaban del gobierno porque se sentían explotados por naciones extranjeras −especialmente Gran Bretaña y Rusia− y pensaban que sus sacrificios no tenían sentido; si realmente había una emergencia nacional, el gobierno debía proporcionar las armas necesarias para instruirse y luchar.

Tampoco percibían el apoyo social: la vida en los cuarteles era rudimentaria y la paga ridícula, y los civiles con quienes trataban los ninguneaban. Con todo, lo que más les afectaba era el hecho de que se les pedía prorrogar el servicio mientras otros aún no habían sido reclutados y que, *para más* *inri*, llevaban una buena vida mientras ellos se instruían miserablemente con ametralladoras de madera.

Railey también se centró en observar el comportamiento de los soldados en períodos de permiso. Al ver que la tropa se divertía como una turba, se indignó; «habría arrestado a cinco mil hombres con sus mandos −describe− por violaciones flagrantes contra las ordenanzas»[[16]](#endnote-16).

Para Railey, una buena moral del combatiente precisaba una sociedad unida y sacrificada en retaguardia; el pueblo estadounidense debía asumir la necesidad de defender el país con unidades bien instruidas y disciplinadas «lo cual −enfatiza− no se improvisa; debe ser minuciosamente planificado y sistemáticamente promovido»[[17]](#endnote-17). La imagen de fragmentación dada por las élites en el amargo y descontrolado debate político sobre la participación en la guerra tuvo un efecto nocivo en la moral colectiva; con todo, lo más grave era la asimetría de esfuerzos; «no es viable −insiste− responsabilizar a un pequeño número de ciudadanos de una parte desproporcionada de la carga»[[18]](#endnote-18).

El función de las recomendaciones de Railey se reformó la enseñanza militar, se licenció a los combatientes mayores de 28 años −que tendían a ser los alborotadores−, se realizó un Curso en el Ejército sobre la situación internacional y se editaron manuales de bolsillo para explicar la razón de la guerra. Después del conflicto se creó el Programa de Educación (*Education Program*) y en la década de 1960 la Información del Mando (*Command Information*).

***El Soldado estadounidense (The American Soldier, TAS)***

George Marshall, además, recurrió a Samuel Stouffer, el mayor experto en la técnica de encuestas −que George Gallup había inventado en la década de 1930−. Stouffer, convencido de la preeminencia de la investigación sociológica sobre la intuición para determinar actitudes, encabezó la Rama de Investigación del Ejército (*Research Branch)* para localizar los inconvenientes que surgirían inevitablemente durante la movilización rápida.

La respuesta fue *The American Soldier (TAS)*, el mayor estudio cuantitativo realizado para evaluar la moral del soldado y determinar su conducta en combate. Stouffer y su equipo realizaron doscientas encuestas diferentes a más de medio millón de combatientes; sus respuestas no censuradas, dadas mientras se libraba la guerra, constituyeron una fuente de datos sin precedentes para conocer cómo se sentían las tropas en combate. Los datos, una vez analizados, se transmitieron a los diversos niveles de mando, mediante informes técnicos y folletos divulgativos, para sustentar las decisiones posteriores.

Las encuestas fueron la herramienta principal de la Rama de Investigación, aunque un equipo más pequeño utilizó la técnica del *experimento controlado* para comprobar la eficacia de las películas «Por qué luchamos» (*Why We Fight*) en la moral de los soldados.

Del estudio se dedujo que los combatientes estaban poco dispuestos a arriesgar la vida: carecían de iniciativa y agresividad, usaban poco el armamento individual, dependían excesivamente del apoyo de fuego y rechazaban la lucha nocturna y el combate cuerpo a cuerpo.

Se detectó, en primer lugar, que la carga soportada por la Infantería era excesiva. Aunque sus efectivos suponían el 10 por ciento del Ejército, sufrían el 80 por ciento de las bajas; de las cien mil bajas padecidas en los dos meses posteriores al *Día D*, por ejemplo, ochenta y cinco mil fueron infantes. Además, éstos consideraban que mientras sufrían, otros no lo hacían ni tenían empatía hacia quienes «estarían bajo el fuego enemigo hasta el final de la guerra si antes no caían en combate»[[19]](#endnote-19).

Una segunda preocupación fue la falta de confianza hacia los mandos de unos soldados que eran diferentes a los de las guerras anteriores: más formados, más educados y con nuevos ideales. Fosdick consideraba que la falta de excelencia de los mandos minaba la moral de las tropas; «hay muchos hombres conscriptos −señala− con altas cualidades mentales y morales a las órdenes de profesionales con menor nivel»[[20]](#endnote-20). Además, existían en los mandos unos privilegios que para Stouffer «eran objetables porque estaban definidos con mayor precisión que en la vida civil»[[21]](#endnote-21).

Otro problema detectado fue la relación entre los soldados veteranos y los conscriptos. Los escasos trescientos mil efectivos del Ejército en junio de 1940 se quintuplicaron en un año con soldados de reemplazo que quebraron la vida cotidiana de los veteranos; Kennett comparó la afluencia masiva de reclutas con una reacción química: «movilizar millones de hombres en tan corto espacio de tiempo −precisa− provocó una resistencia inevitable»[[22]](#endnote-22).

Stouffer y su equipo también constataron que la máxima efectividad de un combatiente se producía a los tres o cuatro meses del inicio de la batalla; después del citado período se experimentaba una fuerte disminución del rendimiento; «los hombres con más de ocho meses de combate −precisa− son menos propensos a ser los mejores»[[23]](#endnote-23).

Elevaron sus resultados al Departamento de Guerra y, a partir de 1943, divulgaron mensualmente sus conclusiones a través de la publicación mensual «Lo que piensa el soldado» (*What the soldier think*). El estudio muestra el predominio de la investigación sobre la intuición −el reconocimiento del positivismo instrumental como estilo dominante de razonamiento− para motivar a los soldados de un país democrático ante los retos de la guerra moderna; Gavin considera que «fue una enorme aportación de la ciencia para que los ciudadanos de un país libre ganen guerras»[[24]](#endnote-24) y para Moskos «nunca antes ni después se han estudiado de forma tan profunda los aspectos de la vida militar»[[25]](#endnote-25).

Las críticas se centraron en el riesgo que implica entrevistar a los miembros de las fuerzas armadas. Para Gavin «la opinión anónima es destructiva en una organización militar; dirigir los asuntos del Ejército en función de los datos aportados por las encuestas es un lujo peligroso en nuestro mundo contemporáneo»[[26]](#endnote-26); Knox dio un paso más, «no se tolerarán −clama− críticas irresponsables ni comentarios desfavorables sobre las Fuerzas Armadas»[[27]](#endnote-27).

Dollard, cuestionó el boletín de información «Lo que piensa el soldado»; «divulgar publicaciones mensualmente sobre la moral −precisa− nos puede llevar a analizar superficialmente los datos y a enfatizar excesivamente las historias dramáticas»[[28]](#endnote-28). Cottrell, por su parte detectó limitaciones técnicas del estudio para adecuarse a la finalidad de ganar la guerra; en concreto, señala «problemas de validez y predicción, de diseño experimental y de técnicas de entrevista»[[29]](#endnote-29).

Del estudio surgieron medidas para mejorar la moral como vestir el uniforme durante los permisos −se consideró que evitaba las deserciones−, el distintivo del soldado de Infantería y el aumento de sueldo; pero no tuvieron la trascendencia prevista.

***Hombres contra el fuego (Men Against Fire)***

Publicado en 1947, constituyó un profundo análisis sobre el comportamiento real del soldado en la batalla. A tal objeto S.L.A. Marshall entrevistó durante tres días −justo después del combate− a cuatrocientas compañías de Infantería que habían luchado durante un día; «la voz inmediata del combatiente −señala− nunca había hablado en primera persona por lo que se podrá analizar su actuación y establecer preceptos para el futuro»[[30]](#endnote-30).

Para S.L.A. Marshall la capacidad de fuego −determinante en la batalla− demanda un combatiente instruido; sin embargo, constató que los mandos y los soldados rehuían la lucha. Su tesis central fue que solo el 25 por ciento de los soldados de Infantería dispararon sus armas contra el enemigo debido a que el aturdimiento producido por el miedo impedía el disparo certero y, sobre todo, por el rechazo a causar bajas; «el miedo a matar cuando se deja al soldado a su suerte −precisa− es la causa más común del fracaso en la batalla»[[31]](#endnote-31).

Keegan elogió la obra, pero señaló que «ante sus argumentos, un historiador consciente de la complejidad de los asuntos humanos, debe tener cuidado»[[32]](#endnote-32) y Watson, observa que «sus hallazgos fueron ignorados en gran medida por el mundo académico»[[33]](#endnote-33), pero fue Spiller el más crítico al afirmar que «S.L.A. Marshall había manipulado los datos»[[34]](#endnote-34).

Grossman, sin embargo, elogia el libro; «la proporción de fuego de Marshall, y la singular interpretación derivada de ella −concreta− ha tenido un efecto considerable en la erudición y ha influido en la política militar»[[35]](#endnote-35).

*Men Against Fire* es un libro menos académico que *The American Soldier*, pero su técnica de entrevistas en caliente, justo después del combate, aporta mejor información sobre lo que realmente sucede en la batalla, por lo que tuvo más repercusión en las Fuerzas Armadas estadounidenses que la publicación de Stouffer; Mills precisa que «tiene mayor valor sustantivo»[[36]](#endnote-36).

Sus conclusiones llevaron a las autoridades militares estadounidenses a adecuar en mayor medida la instrucción a las exigencias del combate real, lo que implicó −según fuentes institucionales− mejorar los porcentajes de disparos en las guerras de Corea y Vietnam. Especial influencia ha tenido en el «Grupo de trabajo de letalidad en el combate de Infantería» (*Close Combat Lethality Task Force*), cuya misión es «mejorar la preparación para el combate, la letalidad, la capacidad de supervivencia y la resistencia de las unidades estadounidenses que combaten en primera línea»[[37]](#endnote-37).

**Conclusiones**

***Limitaciones de los métodos cuantitativos***

El positivismo instrumental no motivó a los soldados de reemplazo de los países democráticos ante los retos de la guerra moderna; la baja moral siguió siendo la razón de una deficiente actuación en la batalla.

Vivimos un momento similar al de EEUU en 1939; Occidente no dispone de la voluntad de vencer para responder a las amenazas. En la Segunda Guerra Mundial, el problema de la baja moral se superó porque EEUU dispuso de la superioridad técnica −que le permitió realizar bombardeos masivos y usar el arma nuclear−, pero tal ventaja ya no existe porque el mundo es multipolar: China, Rusia, Pakistán, India, y Corea del Norte son potencias militares y atómicas.

En consecuencia tiene plena vigencia el paradigma cualitativo. Las encuestas son eficaces para detectar, en su caso, deficiencias que no son asumibles en la batalla −mandos que ejerzan una autoridad anacrónica o soldados tetanizados por el miedo y la moralidad posmoderna− pero la condición esencial para evitar los problemas de moral pasa por una adecuada «conciencia de defensa» que garantice una sociedad sacrificada en la retaguardia y unos combatientes entregados en el frente; «los soldados −precisa Cottrell− tienen que estar mentalizados en la victoria, creer en sus líderes, valorar la disciplina, sentir fuertes lazos con sus camaradas, tener confianza en sí mismos y disfrutar de condiciones de vida dignas»[[38]](#endnote-38).

***Importancia de la conciencia de defensa***

La vida militar es contraria al individualismo liberal. Una institución disciplinada, jerarquizada y unida, −que enfatiza la obediencia y el sacrificio− encuentra dificultades para estar en sintonía con una sociedad heterogénea y fragmentada; la democracia es reacia a la guerra por lo que el ciudadano solo luchará si siente la abrumadora necesidad de proteger los cimientos morales y materiales de su vida. Gavin señala que «uno de los más difíciles retos de los países libres es conciliar las penurias de la guerra con las necesidades de los ciudadanos»[[39]](#endnote-39).

No se pasa fácil ni rápidamente de la vida confortable en tiempos de paz a los rigores que impone la batalla, por lo que, en el siglo XX, ante las demandas de la guerra total, los gobiernos de sociedades reacias a la violencia improvisaron movilizaciones rápidas que crearon problemas de moral en la retaguardia −ciudadanías incapaces de enfrentarse a insospechados sacrificios− y en el frente −combatientes que se inhibieron en el fragor de la batalla− con graves consecuencias históricamente conocidas: revueltas sociales, enormes bajas en combate, deserciones, motines, etc..

Las crisis de moral de las FF. AA. estadounidenses en el siglo XX se debieron fundamentalmente a una deficiente conciencia de defensa. Los soldados mostraban poca disposición a arriesgar la vida; rehuían el combate por lo que −debido al miedo y al rechazo a causar bajas− no se producía la necesaria cantidad y precisión de fuego. Estimaban que sus sacrificios no merecían la pena; dado que carecían de apoyo social −no percibían el aliento espiritual de los conciudadanos− y de mandos capaces −sus jefes ejercían una autoridad anacrónica−, se veían sin la calidad moral necesaria para ganar guerras.

El caso francés fue más traumático; Cantor dice que «la ausencia de conciencia de defensa fue el comienzo de la hostilidad del hombre de la calle hacia los políticos y de la falta de fe en los destinos de Francia −que corrompieron la fibra moral del pueblo− haciéndola incapaz de resistir la embestida alemana de 1940»[[40]](#endnote-40).

En suma, las fuerzas espirituales de la nación son imprescindibles para responder a las exigencias de la batalla; «cuando un país muestra un civilizado horror a la guerra −precisa Cortés− recibe directamente el castigo de su falta»[[41]](#endnote-41).

 *Jesús Alberto García Riesco*

 Coronel de Artillería (R)

Licenciado en Ciencias Políticas

1. MUÑOZ VALLE, Isidoro. “Tirteo y Solón”, Interclassica. Disponible en http://interclassica.um.es/var/plain/storage/original/application/a6eb1599a21b75044ab40cfb6c27b2be.pdf [↑](#endnote-ref-1)
2. SWEET, Andrew. “The strength of the city: morale in Thucydidesʼ histories”, Cornell University, May 2011. Disponible en https://www.ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/29224/aws34thesisPDF.pdf [↑](#endnote-ref-2)
3. Citado en MARCHAND, Jean-Jacques. “Componentes éticos en El Arte de la Guerra”, Las Torres de Lucca, julio 2022. Disponible en https://dx.doi.org/10.5209/ltdl.82468 [↑](#endnote-ref-3)
4. DU PICQ, Ardant. “Etudes Sur Le Combat”, Kessinger Publishing, 2010. [↑](#endnote-ref-4)
5. DRAGOMIROV, Mikhaïl. “Guerre et Paix de Tolstoï au point de vue militaire”, Baudoin, París, 1893. [↑](#endnote-ref-5)
6. DU PICQ, Ardant. *Op. Cit.* [↑](#endnote-ref-6)
7. BLOOMER, Herbert. “Morale”, American Society in Wartime”, Chicago University Press, 1943. [↑](#endnote-ref-7)
8. SCYTHE, Donald. “Venereal Disease: The AEF’s Experience”, Prologue, Summer 1977. [↑](#endnote-ref-8)
9. FOSDICK, Raymon. “Chronicle of a Generation Training Camps in World War I”. Disponible en https://brocku.ca/MeadProject/Fosdick/1958\_08.html [↑](#endnote-ref-9)
10. CALHOUN, Mark. “Unsung Architect of the U. S. Army”, University Press of Kansas, 2015. [↑](#endnote-ref-10)
11. FOSDICK, Raymon. *Op. Cit.* [↑](#endnote-ref-11)
12. MUNSON Edward. “The management of men”, Forgotten Books, 2018. Disponible en: https://collections.nlm.nih.gov/ext/kirtasbse/14011910R/PDF/14011910R.pdf [↑](#endnote-ref-12)
13. Citado en ZEIDNER, Joseph. “Behavioral Science in the Army”, Corporate History of the Army Research. Disponible en https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1012467.pdf [↑](#endnote-ref-13)
14. Citado en WESBROOK, Stephen. “The Railey Report and Army morale,1941: Anatomy of a crisis”, Military Review, June 1980. [↑](#endnote-ref-14)
15. RAILEY, Hilton. “Morale of the United States Army; An appraisal for The New York Times”, Washington, 1941. [↑](#endnote-ref-15)
16. Ibid [↑](#endnote-ref-16)
17. Ibid [↑](#endnote-ref-17)
18. ibid [↑](#endnote-ref-18)
19. STOUFFER, Samuel. “The American Soldier: Adjustment during Army Life, Volume I”, Princeton Univ. Press, 1949. [↑](#endnote-ref-19)
20. Citado en RYAN, Joseph. “What were they thinking? Samuel Stouffer and the American soldier”, 2010. Disponible en https://es.scribd.com/document/132423862/Samuel-a-Stouffer-and-the-American-Soldier-Ryan-J-2010 [↑](#endnote-ref-20)
21. STOUFFER, Samuel. *Op. Cit.* [↑](#endnote-ref-21)
22. Citado en RYAN, Joseph. *Op. Cit.* [↑](#endnote-ref-22)
23. STOUFFER, Samuel. “The American Soldier: Combat and Its Aftermath, Volume II”, Princenton Univ. 1949. [↑](#endnote-ref-23)
24. GAVIN, James. “A Monumental Study of the Citizen Soldier in War”. New York Times, May 29, 1949. [↑](#endnote-ref-24)
25. Citado en CLAUSEN, John. “The American Soldier 40 Years Later”, Social Science, May 8, 2018. [↑](#endnote-ref-25)
26. GAVIN, James. *Op. Cit.* [↑](#endnote-ref-26)
27. Citado en RYAN, Joseph. *Op. Cit.* [↑](#endnote-ref-27)
28. Ibid. [↑](#endnote-ref-28)
29. Ibid [↑](#endnote-ref-29)
30. MARSHALL, S.L.A. “Men against Fire. The Problem of Battle Command in Future War. New York”, 1947. [↑](#endnote-ref-30)
31. Ibid. [↑](#endnote-ref-31)
32. KEEGAN, John. “El rostro de la batalla”. Turner, Madrid, 2013. [↑](#endnote-ref-32)
33. WATSON, Peter. “War on the Mind”, Hutchinson, 1978. [↑](#endnote-ref-33)
34. SPILLER, Roger. “S.L.A. Marshall and the Ratio of Fire”, Journal Winter, 1988. Disponible en https://gwern.net/doc/history/s-l-a-marshall/1988-spiller.pdf [↑](#endnote-ref-34)
35. GROSSMAN, David. “S.L.A. MARSHALL Revisited?” Canadian Military Journal. Disponible en http://www.journal.forces.gc.ca/vo9/no4/18-grossman-eng.asp [↑](#endnote-ref-35)
36. Citado en RYAN, Joseph. *Op. Cit.* [↑](#endnote-ref-36)
37. CUMMINSGS, Steven. “Ten ways to fix the U.S. military’s close combat lethality”. Disponible en

https://warontherocks.com/2018/03/ten-ways-to-fix-the-u-s-militarys-close-combat-lethality/ [↑](#endnote-ref-37)
38. . Citado en RYAN, Joseph. *Op. Cit.* [↑](#endnote-ref-38)
39. GAVIN James M. Gavin. *Op. Cit.* [↑](#endnote-ref-39)
40. CANTOR, Norman. “Amotinamientos en el Ejército francés”, La Brújula, Foro Economía, diciembre 2013 [↑](#endnote-ref-40)
41. Citado en DU PICQ, Ardant. *Op, Cit.* [↑](#endnote-ref-41)