

CAPÍTULO IV

EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN

PRIMERA SECCIÓN

GENERALIDADES

256. LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN OFRECEN UN EXCELENTE MEDIO PARA EL ADIESTRAMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO, PERMITEN AL PERSONAL REALIZAR TAREAS BAJO LAS CONDICIONES EN QUE SE DARÍA CUMPLIMIENTO A UNA MISIÓN.

257. LOS HAY DE DIFERENTES TIPOS E INVOLUCRAN DESDE UN INDIVIDUO HASTA GRANDES UNIDADES Y PUEDEN TRATAR ASPECTOS TÁCTICOS, TÉCNICOS, LOGÍSTICOS Y ADMINISTRATIVOS, CON OBJETO DE REAFIRMAR EL CONOCIMIENTO. AL CULMINAR CADA EJERCICIO, DEBE REALIZARSE UNA CRÍTICA.

SUBSECCIÓN (A)

DEFINICIÓN

258. SON ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE MEDIANTE LOS CUALES SE PRACTICAN LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS SOBRE UNA O VARIAS MATERIAS Y EN LOS QUE SE ADIESTRA Y VALORA SU APROVECHAMIENTO.

SUBSECCIÓN (B)

OBJETIVO

259. ADIESTRAR AL PERSONAL MEDIANTE LA PRÁCTICA CONSTANTE PARA MANTENER SU APTITUD PROFESIONAL, TANTO INDIVIDUAL COMO COLECTIVA; A FIN DE GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO EFICAZ DE SUS MISIONES.

260. ASIMISMO, TIENEN COMO PROPÓSITO, EL LOGRO DEL OBJETIVO DEL ADIESTRAMIENTO.

SUBSECCIÓN (C)

SECUENCIA

261. SE REALIZAN COMO CONSECUENCIA DE UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO O POR UNA ORDEN ESPECÍFICA EMANADA DE LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE. TANTO EL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO COMO LA ORDEN EN CUESTIÓN, DETERMINAN ALGUNOS DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS RELATIVOS AL EJERCICIO DE APLICACIÓN:

- A. PROPÓSITO Y ALCANCE.
- B. UNIDAD(ES) A EMPLEARSE (REALES O HIPOTÉTICAS).
- C. ÁREA DE REALIZACIÓN (TERRENO O CARTA TOPOGRÁFICA EN SU CASO).
- D. HORA Y FECHA DE INICIO Y TÉRMINO DEL EJERCICIO.
- E. PERSONAL PARTICIPANTE.
- F. RESPONSABLE O RESPONSABLES DEL EJERCICIO.
- G. APOYOS
- H. RESTRICCIONES.

262. LA APLICACIÓN DE ESTOS EJERCICIOS, INDEPENDIENTEMENTE DE SU CLASIFICACIÓN, COMPRENDE LAS FASES DE PREPARACIÓN, EJECUCIÓN, SUPERVISIÓN Y CRÍTICA.

263. PARA EL LOGRO DE SU OBJETIVO Y PROPÓSITO ES NECESARIO OBSERVAR LOS SIGUIENTES LINEAMIENTOS:

A. SE APLICAN TAN PRONTO COMO LAS TROPAS Y UNIDADES ADQUIERAN EL ADIESTRAMIENTO REQUERIDO Y CON LA FRECUENCIA QUE LAS CONDICIONES LO PERMITAN.

B. SE PROGRAMAN EN UN ORDEN PROGRESIVO, DESDE UNA PEQUEÑA UNIDAD HASTA LAS GRANDES UNIDADES; DE LO SENCILLO A LO COMPLEJO.

C. SE PRESENTAN SITUACIONES LÓGICAS Y FACTIBLES DE ACONTECER, ACORDES CON SITUACIONES ACTUALES.

D. SE PRACTICAN CON FIRMEZA Y DINAMISMO, COMO UNA OPERACIÓN O ACCIÓN REAL.

SEGUNDA SECCIÓN

TIPOS DE EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN

264. EN SENTIDO AMPLIO, COMPRENDEN TODO TIPO DE PRÁCTICAS REALIZADAS POR LAS TROPAS PARA DESARROLLAR EFICIENTEMENTE LAS FUNCIONES INDIVIDUALES O DE UNIDAD O EQUIPO QUE LES CORRESPONDEN, EN SITUACIONES REALES O CERCANAS A LA REALIDAD.

265. LOS EJERCICIOS EN GENERAL, SE CONSIDERAN PARA INDIVIDUOS Y PARA ORGANISMOS, E INCLUYEN DESDE LAS PRÁCTICAS REALIZADAS EN CADA SESIÓN DE ADIESTRAMIENTO DENOMINADAS ADIESTRAMIENTO PRÁCTICO, HASTA ACTIVIDADES MÁS COMPLEJAS REALIZADAS POR LOS ORGANISMOS DESPUÉS DE ADQUIRIR CIERTO ADIESTRAMIENTO PARA RESOLVER PROBLEMAS HIPOTÉTICOS: TÁCTICOS, TÉCNICOS, LOGÍSTICOS O ADMINISTRATIVOS, LOS QUE SE DENOMINAN EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN.

266. LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN, SON DE MUY VARIADA NATURALEZA Y NO SON EXCLUSIVOS DE LAS UNIDADES DE COMBATE; EL PERSONAL DE LAS DEPENDENCIAS E INSTALACIONES TAMBIÉN PUEDE REALIZARLOS DE ACUERDO AL ÁMBITO DE DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

267. EL COMÚN DENOMINADOR DE ESTOS EJERCICIOS, ES LA EJECUCIÓN DE LA TEORÍA EN SU ACEPTACIÓN MÁS REAL Y OBJETIVA, ES DECIR, LA PRÁCTICA Y DESARROLLO DE LO ASENTADO EN LOS LIBROS, APLICANDO LA INFORMACIÓN Y DATOS TÉCNICOS QUE PROPORCIONAN, PARA RESOLVER UN PROBLEMA PLANTEADO EN UN SUPUESTO DE BASE Y QUE DEBE SER RESUELTO EN EL TERRENO, ESPACIO AÉREO, TALLER, HOSPITAL, BASE AÉREA, OFICINA O CUARTEL GENERAL, ENTRE OTROS.

268. LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN, TRATADOS EN ESTE MANUAL SON:

- A. EJERCICIOS SOBRE LA CARTA.
- B. EJERCICIOS DE GABINETE.
- C. EJERCICIOS DE CUARTEL GENERAL, GRUPO DE COMANDO Y PUESTO DE MANDO.
- D. EJERCICIOS SOBRE EL TERRENO:
 - a. TÁCTICOS.
 - b. DE ORDEN DISPERSO.
 - c. DE ACTIVIDADES DE APOYO A LA POBLACIÓN CIVIL.
- E. EJERCICIOS DE COORDINACIÓN DE FUEGOS.
- F. MANIOBRAS.

269. EJERCICIOS SOBRE LA CARTA.

- A. REPRESENTAN SITUACIONES SOBRE CARTAS PARA ADIESTRAR AL PERSONAL DE JEFES Y OFICIALES, INTEGRANTES DEL GRUPO DE COMANDO, ESTADO MAYOR, COMANDANTES DE UNIDADES, JEFES DE SERVICIO Y OTROS ASESORES, EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS TÁCTICOS, TÉCNICOS, LOGÍSTICOS Y ADMINISTRATIVOS.

B. SE MATERIALIZA EL PLANEEO DE OPERACIONES TÁCTICAS O ACTIVIDADES DE APOYO A LA POBLACIÓN CIVIL.

C. NORMALMENTE NO REQUIEREN DE LA PRESENCIA DE TROPAS PARA EJECUTAR LAS OPERACIONES O ACTIVIDADES RESULTANTES DEL PLANEEO.

D. SE REALIZAN EN LOCALES DE LAS UNIDADES, DEPENDENCIAS O INSTALACIONES, ES DECIR, NO ES NECESARIO SALIR A TERRENO.

270. EJERCICIOS DE GABINETE. ES LA PRÁCTICA POR MEDIO DE LA CUAL SE RESUELVEN PROBLEMAS DE DIVERSA ÍNDOLE, Y EN LA QUE SE BUSCA APLICAR EL SISTEMA DE TRABAJO DE LOS GRUPOS DE COMANDO O DE ESTADO MAYOR. UN GRUPO DE INDIVIDUOS DESARROLLAN ACTIVIDADES DIFERENTE ENCAMINADAS A LA EJECUCIÓN DE UNA TAREA ESPECÍFICA, PUEDEN UTILIZARSE PARA TEMAS MILITARES O NO, TALES COMO ESTUDIOS, TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIONES.

271. TRABAJOS A DOMICILIO.

A. SON UNA VARIANTE DEL EJERCICIO DE GABINETE, TIENEN COMO PROPÓSITO FOMENTAR EL ESTUDIO AUTODIDACTA Y TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, ADEMÁS DE EJERCITAR A LOS INDIVIDUOS EN EL MANEJO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DIVERSA SOBRE UN MISMO TEMA PARA OBTENER CONCLUSIONES.

B. PARA ESTE EJERCICIO SE ESCOGEN TEMAS SENCILLOS DISTRIBUYENDO LAS TAREAS POR MEDIO DE GUÍAS DE ESTUDIO Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS, EXIGIENDO CONCLUSIONES A DISCUTIRSE POSTERIORMENTE EN GRUPO, CON LA INTERVENCIÓN DE UN MODERADOR.

272. EJERCICIOS DE CUARTEL GENERAL, DE GRUPOS DE COMANDOS Y PUESTO DE MANDO.

A. SE REALIZAN SOBRE LA CARTA O CAJÓN DE ARENA, CON OBJETO DE ADIESTRAR AL MANDO Y SU GRUPO DE AUXILIARES Y ASESORES, EN LA CORRECTA EJECUCIÓN DE LA SECUENCIA DE PLANEEO, MANEJO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN, EMPLEO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y CONDUCCIÓN DE LAS OPERACIONES.

B. DEBEN SER DE CONSTANTE APLICACIÓN EN PLANTELES MILITARES, CUARTELES GENERALES, UNIDADES TIPO CORPORACIÓN Y ORGANISMOS SIMILARES SEGÚN CORRESPONDA, SE DEBE PROCURAR LA SIMULACIÓN DE CONDICIONES APEGADAS A LA REALIDAD. LAS TRANSMISIONES DESEMPEÑAN UN PAPEL FUNDAMENTAL EN ESTAS ACTIVIDADES Y EMPLEAN TODOS LOS MEDIOS NECESARIOS PARA TENER UN MAYOR REALISMO.

C. PUEDEN SER DE SIMPLE O DOBLE ACCIÓN.

D. LOS EJERCICIOS DE PUESTOS DE MANDO INCLUIDOS EN ESTA CLASIFICACIÓN, TIENEN LOS PROPÓSITOS ANTERIORMENTE DESCRITOS, DEBEN PRACTICARSE CON FRECUENCIA DESPLEGANDO EL PUESTO DE MANDO DE ACUERDO AL NIVEL DE QUE SE TRATE EN SUS DIFERENTES ESCALONES, PARA PRACTICAR SU DESPLAZAMIENTO E INSTALACIÓN, LA COMPOSICIÓN DE CADA ESCALÓN, LA FLUIDEZ EN LAS TRANSMISIONES Y EL ADECUADO TRABAJO EN EQUIPO.

273. EJERCICIOS SOBRE EL TERRENO.

A. LA COMPRENSIÓN DE ESTE TIPO DE EJERCICIOS POR LOS COMANDANTES EN TODOS LOS NIVELES ES DE GRAN IMPORTANCIA POR SER LOS DE MAYOR APLICACIÓN EN LAS UNIDADES Y DEPENDENCIAS; SU EJECUCIÓN CONSTANTE, PERMITE A LOS MANDOS Y SUS TROPAS ADQUIRIR COHESIÓN Y DISCIPLINA, FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO Y FORTALECE EL ESPÍRITU DE CUERPO, EN INDIVIDUOS Y ORGANISMOS.

B. LA APLICACIÓN CONSTANTE Y CORRECTA EJECUCIÓN DE LOS EJERCICIOS SOBRE EL TERRENO, PERMITE QUE AL DESPLEGAR EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS DIVERSAS MISIONES, SE HAGA CON EFICIENCIA, PRESERVEN LA SEGURIDAD Y EXISTA EL ENLACE Y COORDINACIÓN ADECUADOS ENTRE LOS INTEGRANTES DE LAS PEQUEÑAS UNIDADES, BAJO CONTROL DIRECTO DE SUS RESPECTIVOS COMANDANTES.

C. LOS COMANDANTES DE CORPORACIÓN DEBEN PROCURAR INTENSIFICAR EL ADIESTRAMIENTO DE SU UNIDAD MEDIANTE LA PROGRAMACIÓN FRECUENTE DE ESTOS EJERCICIOS, LOS QUE PUEDEN SER: a) TÁCTICOS, b) DE ORDEN DISPERSO, c) DE ACTIVIDADES DE APOYO A LA POBLACIÓN CIVIL.

a. TÁCTICOS. SE PRACTICA EL PLANEY Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS TÁCTICOS, EMPLEO Y OPERACIÓN DE SERVICIOS, COORDINACIÓN DE FUNCIONES LOGÍSTICAS Y OPERACIONES AEROTÁCTICAS; SE PUEDEN EJECUTAR CON DISPOSITIVOS Y MOVIMIENTOS DE TROPAS PRESENTES O SIMULADAS, DE ACUERDO A UN PROBLEMA PLANTEADO EN UN SUPUESTO DE BASE, SOBRE UNA ZONA GEOGRÁFICA DETERMINADA.

SU OBJETIVO ES ADIESTRAR A LOS MANDOS DE TODOS LOS NIVELES EN LA JUSTA APRECIACIÓN DEL TERRENO O ESPACIO AÉREO PARA SU CORRECTO EMPLEO EN LAS OPERACIONES, APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE RECONOCIMIENTO, MANEJO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y EN LA TOMA DE DECISIONES. LOS COMANDANTES DE UNIDAD Y JEFES DE SERVICIO SE EJERCITAN EN EL DESPLIEGUE Y CONDUCCIÓN DE SUS ORGANISMOS EN EL TERRENO, DONDE SE PONE DE MANIFIESTO LA ACCIÓN DE LOS SERVICIOS SEGÚN EL ESCALÓN CORRESPONDIENTE, SU PREPARACIÓN DEBE SER CUIDADOSA, PUEDEN SER DE SIMPLE O DE DOBLE ACCIÓN PERO SIEMPRE RELACIONADOS CON SITUACIONES TÁCTICAS.

b. DE ORDEN DISPERSO. ES UNA PARTE FUNDAMENTAL DEL ADIESTRAMIENTO MILITAR, ENSEÑA A LAS TROPAS A DESPLEGAR SOBRE EL TERRENO PARA COMBATIR. LAS FASES DE ESTE ADIESTRAMIENTO SON LOS EJERCICIOS PREPARATORIOS DE COMBATE Y LOS EJERCICIOS DE COMBATE:

1. EJERCICIOS PREPARATORIOS DE COMBATE. TIENEN POR OBJETO ENSEÑAR Y EJERCITAR A LOS MANDOS Y SUS TROPAS EN EL MECANISMO DE ADOPCIÓN DE LAS FORMACIONES QUE DEBEN EMPLEARSE EN OPERACIONES, CONOCER SU UBICACIÓN Y FUNCIÓN DENTRO DE CADA UNA DE ELLAS, MANTENER LA DIRECCIÓN, COORDINACIÓN Y ENLACE DURANTE SU EJECUCIÓN, ESTOS EJERCICIOS SE CARACTERIZAN POR:

i. LAS ÓRDENES SE DAN A VIVA VOZ, CON ADEMANES, SILBATO, RADIO, BANDEROLAS O UNA COMBINACIÓN DE ESTAS, SIN EMPLEAR VOZ EJECUTIVA.

ii. NO EXISTE HIPÓTESIS RESPECTO AL ENEMIGO; CONSTITUYEN UNA GIMNASIA PARA LA ADOPCIÓN DE FORMACIONES.

iii. SU OBJETIVO PRINCIPAL ES DESARROLLAR LA RÁPIDEZ DE LA COMPRENSIÓN Y DECISIÓN EN LOS OFICIALES Y LA EJECUCIÓN EN LA TROPA.

iv. EN LAS FORMACIONES CADA HOMBRE OCULTA SU COLOCACIÓN TAN PRONTO COMO SEA POSIBLE SIN INTERFERIR A SUS COMPAÑEROS CERCANOS; CADA FRACCIÓN SE CONDUCE DENTRO DEL CONJUNTO DE QUE FORMA PARTE, A FIN DE ADOPTAR LO MÁS PRONTO POSIBLE LA FORMACIÓN ORDENADA, TOMANDO EN CONSIDERACIÓN EL TERRENO, CONDICIONES DE VISIBILIDAD Y MOVIMIENTOS DE LAS FRACCIONES INMEDIATAS.

2. EJERCICIOS DE COMBATE. ES LA FASE DEL ADIESTRAMIENTO DE ORDEN DISPERSO QUE COMPRENDE LA APLICACIÓN DE LOS EJERCICIOS PREPARATORIOS DE COMBATE, BAJO LA HIPÓTESIS DE UN ENEMIGO, SE ASIGNA A LAS UNIDADES PARTICIPANTES UNA MISIÓN TÁCTICA POR CUMPLIR. ESTOS EJERCICIOS SE MATERIALIZAN EN EL TERRENO, DENTRO DE UNA SITUACIÓN TÁCTICA REAL O FACTIBLE, DE ACUERDO A LA PROBLEMÁTICA QUE SE VIVA EN CADA JURISDICCIÓN TERRITORIAL, CON EL PROPÓSITO DE FOMENTAR EN LAS TROPAS Y UNIDADES LA CAPACIDAD DE REACCIÓN NECESARIA ANTE CUALQUIER SITUACIÓN QUE SE PRESENTE INCLUYENDO UNA SERIE DE TAREAS O ACCIONES A DESARROLLAR PARA EL CUMPLIMIENTO DE UNA MISIÓN. CON ESTOS EJERCICIOS SE PRETENDE ACRECENTAR LAS POSIBILIDADES DE QUE EL SOLDADO Y UNIDADES SOBREVIVAN A UNA SITUACIÓN REAL DE OPERACIONES MILITARES E INCREMENTEN SU CAPACIDAD COMBATIVA, DESARROLLANDO EL TRABAJO DE CONJUNTO Y LA COORDINACIÓN DE LAS UNIDADES. LOS EJERCICIOS DE COMBATE PUEDEN SER SIMPLE O DE DOBLE ACCIÓN, SE EMPLEA EL FUEGO REAL (EN LOS DE SIMPLE ACCIÓN) SI LAS CIRCUNSTANCIAS LO PERMITEN. EL MÉTODO MÁS EFICAZ PARA ENSEÑAR LOS EJERCICIOS DE COMBATE ASÍ COMO LAS TAREAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS ES LA ENSEÑANZA, LA EJECUCIÓN, EL PERFECCIONAMIENTO Y LA CRÍTICA DE LA SIGUIENTE MANERA:

i. ENSEÑANZA: EL COMANDANTE GUÍA A LOS SOLDADOS EN LA MISIÓN PASO A PASO, DESCRIBIENDO LO QUE CADA UNO DEBE HACER Y SUPERVISANDO LAS ACCIONES QUE SE REALICEN.

ii. EJECUCIÓN; EN PRINCIPIO LA UNIDAD CUMPLE LA MISIÓN A RITMO LENTO, PASO A PASO, EL COMANDANTE SUPERVISA SU DESARROLLO.

iii. PERFECCIONAMIENTO: EL COMANDANTE EXIGE QUE SUS TROPAS CUMPLAN LA MISIÓN CON TODA RAPIDEZ COMO SI ESTUVIERAN EN COMBATE REAL.

iv. CRÍTICA. FINALIZA EL EJERCICIO Y ANTE LA PRESENCIA DEL PERSONAL PARTICIPANTE, EL COMANDANTE REALIZARA LA CRITICA, DESCRIBE EL EJERCICIO EN FORMA CRONOLÓGICA, SEÑALA LOS ASPECTOS EVALUADOS Y LA FORMA EN QUE LA UNIDAD CUMPLIÓ LA MISIÓN, DESTACA LOS ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DEL EJERCICIO Y ENFATIZA SOBRE LOS ACIERTOS Y ERRORES COMETIDOS, ASÍ COMO LA MANERA DE PERFECCIONAR LOS EJERCICIOS.

c. EJERCICIOS DE ACTIVIDADES DE APOYO A LA POBLACIÓN CIVIL.

1. ESTOS EJERCICIOS SE CONDUCEN NORMALMENTE SOBRE EL TERRENO Y CONSTITUYEN LA PARTE CULMINANTE DEL ADIESTRAMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN DN-III-E, CON EL FIN DE APOYAR A LA POBLACIÓN CIVIL Y SUS AUTORIDADES EN CASO DE DESASTRES NATURALES (INUNDACIONES, SISMOS, INCENDIOS, ACCIDENTES MAYORES, ETC.).

2. TIENEN EL PROPÓSITO DE EJERCITAR A LOS MANDOS Y TROPAS EN EL PLANEEO Y CONDUCCIÓN DE ESTAS OPERACIONES.

3. REÚNEN TODAS LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA OPERACIÓN MILITAR, DONDE SE MANIFIESTA EL PLANEEO, PREPARACIÓN Y CONDUCCIÓN DE TROPAS, MEDIANTE LA ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE APOYO: BÚSQUEDA, RESCATE, SALVAMENTO, LOGÍSTICO, SANITARIO, ADMINISTRATIVO, ETC.

4. PUEDEN REALIZARSE SOBRE LA CARTA O SOBRE EL TERRENO CON BASE EN UN PROBLEMA PLANTEADO EN UN SUPUESTO DE BASE.

5. DEBEN PROCURARSE CONDICIONES SIMILARES A LAS DE UN DESASTRE NATURAL O ACCIDENTE PARA DESARROLLAR EL EJERCICIO. SE TOMAN EN CONSIDERACIÓN LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA ÁREA O REGIÓN DONDE SE REALICEN.

274. EJERCICIOS TÁCTICOS DE COORDINACIÓN DE FUEGOS. CONSISTEN EN SIMULAR LA MATERIALIZACIÓN DEL PLAN DE FUEGOS, INCLUYEN LA SELECCIÓN DE EMPLAZAMIENTOS, SELECCIÓN DE BLANCOS, COMUNICACIONES ENTRE LA BASE DE FUEGO Y OBSERVADORES AVANZADOS, INTERPRETACIÓN DE LAS ÓRDENES DE FUEGO EL ESTABLECIMIENTO DE LA RED DE COMUNICACIONES CON EL OBJETO DE CAPACITAR AL MANDO Y SUS AUXILIARES PARA COORDINAR LA ACCIÓN DE LOS DIVERSOS ELEMENTOS DE APOYO POR EL FUEGO. SON ÚTILES COMO UN PASO PREVIO A LOS EJERCICIOS DE FUEGO REAL.

275. MANIOBRAS. SU OBJETO ES ADIESTRAR A LOS MANDOS, ESTADOS MAYORES, GRUPOS DE COMANDO Y TROPAS EN SUS DIFERENTES NIVELES, EN LA REALIZACIÓN DE OPERACIONES MILITARES, SOBRE UNA ÁREA GEOGRÁFICA EN PARTICULAR, DONDE LAS TROPAS, ARMAMENTO, MATERIAL, EQUIPO E INSTALACIONES ESTÁN PRESENTES, SIMULANDO TODAS LAS CONDICIONES DEL COMBATE; PUEDEN SER DE SIMPLE O DOBLE ACCIÓN.

276. EN EL PLANTEAMIENTO DE LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN, LA CONCEPCIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER QUE ESTABLECE EL SUPUESTO DE BASE, PUEDE CONSIDERAR QUE ESTOS SEAN DE SIMPLE O DE DOBLE ACCIÓN, LOS PRIMEROS SON LOS DESARROLLADOS CON LA PARTICIPACIÓN DE UN SOLO BANDO, SE CARECE DE TROPAS QUE SIMULEN AL ENEMIGO Y SE MANIOBRA CON TROPAS IMAGINARIAS; EN LOS EJERCICIOS DE DOBLE ACCIÓN, ESTÁN PRESENTES LOS DOS BANDOS, Y CADA FUERZA SE OPONE A LA OTRA REALIZANDO OPERACIONES MILITARES.

TERCERA SECCIÓN

PREPARACIÓN, EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN

SUBSECCION (A)

PREPARACIÓN DE LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN

277. LOS PROCEDIMIENTOS SEÑALADOS PARA LA PREPARACIÓN DE UNA CLASE, SON APLICABLES A LA PREPARACIÓN DE CUALQUIER EJERCICIO. EN ESTA PARTE SE DESCRIBEN LOS PROCEDIMIENTOS, COMUNES Y ESPECÍFICOS A SEGUIR EN LA PREPARACIÓN DE LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN.

278. LOS ASPECTOS COMÚNES QUE COMPRENDE LA PREPARACIÓN DE TODO EJERCICIO MILITAR DE APLICACIÓN, SON:

A. ELABORACIÓN EN BORRADOR DE LA HOJA AVANZADA Y DEL SUPUESTO DE BASE.

B. EXPOSICIÓN DEL BORRADOR DE LA HOJA AVANZADA Y DEL SUPUESTO DE BASE.

C. REDACCIÓN FINAL DE LA HOJA AVANZADA Y DEL SUPUESTO DE BASE.

279. ELABORACIÓN DEL BORRADOR DE LA HOJA AVANZADA Y DEL SUPUESTO DE BASE. LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL RESPONSABLE DE PREPARAR EL EJERCICIO, SE REFIEREN AL ACOPIO DE TODO TIPO DE DATOS PERTINENTES Y A LA REDACCIÓN DEL BOSQUEJO DEL EJERCICIO.

280. PARA SU CONCEPCIÓN, SE CONSULTAN TODAS LAS FUENTES DE INFORMACIÓN DISPONIBLES, TALES COMO: TEXTOS, EJEMPLOS HISTÓRICOS, ARCHIVOS RELACIONADOS CON EL TEMA, ETC. PARA ESTA ACTIVIDAD SE REALIZAN LOS PASOS DE:

A. ANALIZAR LA DIRECTIVA, PROGRAMAS U ORDEN QUE ORIGINÓ EL TRABAJO, PARA PRECISAR CON CLARIDAD, CUAL ES EL OBJETIVO PERSEGUIDO CON LA APLICACIÓN DEL EJERCICIO.

B. ESTABLECER DE MANERA CLARA LOS OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES DEL EJERCICIO. PUEDEN SER, POR EJEMPLO, EL OBJETIVO GENERAL: “APLICAR LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS ADQUIRIDOS EN RELACIÓN CON LA PLANEACIÓN DE UNA OPERACIÓN OFENSIVA”; Y LOS OBJETIVOS PARTICULARES. “EN ESTE EJERCICIO SE APLICARÁN LOS CONOCIMIENTOS SEÑALADOS EN EL OBJETIVO GENERAL DE LAS MATERIAS TÁCTICAS DE INFANTERÍA Y ORDEN DISPERSO, EN CUANTO AL DESARROLLO DE LAS FASES DEL COMBATE OFENSIVO Y LAS FORMACIONES DEL ORDEN DISPERSO”.

C. DETERMINAR EL ÁREA APROPIADA PARA EL DESARROLLO DEL EJERCICIO. ESTO IMPLICA: CONTAR CON CARTAS, FOTOGRAFÍAS, FOTOMAPAS, ETC.; ASÍ COMO SU ESTUDIO Y ANÁLISIS CON MIRAS A SU EXPLOTACIÓN DENTRO DEL EJERCICIO; IMPLICA TAMBIÉN LA EJECUCIÓN DE RECONOCIMIENTOS PREVIOS SOBRE EL TERRENO, SI EL EJERCICIO SE REALIZA EN ESPACIOS ABIERTOS.

D. DETERMINAR LA MAGNITUD DE LA UNIDAD PROPIA CON QUE SE VA A OPERAR, SI NO HA SIDO PREVIAMENTE ESTABLECIDA POR LA DIRECTIVA. SI EL EJERCICIO SE HARÁ CON TROPAS REALES, EXAMINAR TODOS LOS DETALLES EN RELACIÓN A LAS UNIDADES CONSIDERADAS.

E. CON RESPECTO A LA INFORMACIÓN QUE SOBRE LA UNIDAD PROPIA SE DEBE PROPORCIONAR, CONSIDERAR:

a. DETERMINAR LA ÚLTIMA SITUACIÓN DE LA UNIDAD PROPIA DESPUÉS DE HABER CUMPLIDO UNA MISIÓN. CONVIENE SEÑALAR LA HORA Y FECHA DE ESA SITUACIÓN A PARTIR DE LA CUAL SE DETERMINA FASES O ACCIONES EN FORMA REGRESIVA. LA ÚLTIMA SITUACIÓN A QUE SE ALUDE, PUEDE SER: OCUPANDO UNA POSICIÓN DEFENSIVA; CAPTURANDO UN OBJETIVO (OCUPÁNDOLO); OCUPANDO UN ÁREA DE ESTACIONAMIENTO, UNA POSICIÓN DE ATAQUE, ETC., DE ACUERDO CON EL PROPÓSITO DEL EJERCICIO.

b. PUEDEN HACERSE EN ESTA PARTE, CONSIDERACIONES SOBRE UNIDADES SUPERIORES, ADYACENTES Y DE APOYO, REALES O HIPOTÉTICAS, CUYAS CONSIDERACIÓN EN EL TEMA INFLUIRÁ EN LA ESTIMACIÓN, DECISIÓN, PLANEAMIENTO Y CONDUCCIÓN POR PARTE DE LOS EJECUTANTES.

c. ENCUADRAR A LA UNIDAD CONSIDERADA, DENTRO DE UN ESCALÓN SUPERIOR, POR EJEMPLO, UNA COMPAÑÍA EN UN BATALLÓN, UN BATALLÓN EN UNA BRIGADA, UNA BRIGADA EN UNA DIVISIÓN, ETC.; TENER PRESENTE QUE, CUANDO ASÍ CONVenga, PUEDE CONSIDERARSE UNA UNIDAD INDEPENDIENTE PARA CUMPLIR UNA MISIÓN ESPECÍFICA.

d. REDACTAR LA MISIÓN DE LA UNIDAD CONSIDERADA, ACORDE CON LO EXPUESTO EN EL PÁRRAFO ANTERIOR, IGUALMENTE, PUEDEN REDACTARSE LAS MISIONES Y SITUACIONES DE LAS UNIDADES ADYACENTES, DE APOYO Y SUPERIORES. TODO ESTO PUEDE EXPRESARSE EN FORMA DE CARTA DE INSTRUCCIONES, DE UN PLAN U ORDEN DE OPERACIONES O BIEN EN UN ESQUEMA DE MANIOBRA DE CONJUNTO, FIJANDO ADEMÁS LA FECHA CORRESPONDIENTE.

F. EN RELACIÓN A LA INFORMACIÓN SOBRE EL ENEMIGO, SE DEBE CONSIDERAR:

a. DETERMINAR LA UNIDAD ENEMIGA QUE VA A OPERAR, LA CUAL PUEDE SER MAYOR O MENOR QUE LA PROPIA, SEGÚN SI EL EJERCICIO BUSCA EXPLOTAR UNA SITUACIÓN OFENSIVA O DEFENSIVA.

b. DETERMINAR LA SITUACIÓN EN QUE SE ENCONTRARÍA LA UNIDAD ENEMIGA, DEBE COINCIDIR CON LA SITUACIÓN QUE VIVA LA UNIDAD PROPIA, SEGÚN EL ASPECTO DE LA ENSEÑANZA A APLICAR. NORMALMENTE ESTA SITUACIÓN SUELE SER CONTRARIA A LA QUE VIVEN LAS FUERZAS PROPIAS, EXCEPTO SI LO BUSCADO ES UN COMBATE DE ENCUENTRO.

c. EL BALANCE DE FUERZAS, EN TODO CASO, SERA A FAVOR DE LA ACCIÓN DEMANDADA A LAS FUERZAS PROPIAS. CONVIENE TAMBIÉN PLASMAR UNA NUEVA SITUACIÓN EN CALCOS. ASIMISMO, HACER CONSIDERACIONES DE TIEMPO Y ESPACIO EN RELACIÓN CON LAS DE LA SITUACIÓN PROPIA.

d. ENCUADRAR LA UNIDAD ENEMIGA CONSIDERADA, EN UN ESCALÓN SUPERIOR.

e. DETERMINAR EL ESQUEMA GENERAL DE MANIOBRA DEL ENEMIGO PARA LLEGAR A LA SITUACIÓN PRIMERAMENTE DESCRITA. MISIONES A LAS UNIDADES SUPERIORES, ADYACENTES Y DE APOYO, ORGANIZACIÓN TÁCTICA Y DISPOSITIVO, RUTAS, EJES DE ESFUERZO, LÍMITES DE RESPONSABILIDAD, ZONAS DE ACCIÓN, Y OTROS DETALLES DE COORDINACIÓN PARA LA UNIDAD CONSIDERADA.

f. DETERMINAR LA SITUACIÓN QUE TUVO LA UNIDAD ENEMIGA CONSIDERADA, ASÍ COMO LA UNIDAD SUPERIOR, ANTES DE REALIZAR LA ACCIÓN ANTERIOR, SIN OLVIDAR LAS CONSIDERACIONES DE TIEMPO Y ESPACIO CORRESPONDIENTES.

g. REDACTAR LAS PROBABLES INTENCIONES DEL ENEMIGO, LÓGICAMENTE, ACORDES CON LA SITUACIÓN Y ACTIVIDADES QUE SE LE CONSIDEREN.

G. REDACTAR LOS ANTECEDENTES QUE OCASIONARON LA SITUACIÓN CREADA, DE ACUERDO CON LOS ASPECTOS GENERALES DE LA PREPARACIÓN ANTES DESCRITOS.

H. TENIENDO EL BOSQUEJO EN ESTAS CONDICIONES, REALIZAR LOS AJUSTES NECESARIOS EN LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON TIEMPO, ESPACIO, EFECTIVOS, UNIDADES, ACCIONES, ÁREAS UTILIZADAS O POR UTILIZAR, ETC.

I. DETERMINAR LAS FASES GENERALES DEL EJERCICIO, ASÍ COMO EL ENUNCIADO DE LOS PROBLEMAS A RESOLVER POR LOS PARTICIPANTES Y LAS POSIBLES SOLUCIONES ACORDES CON LOS PROPÓSITOS DEL MISMO; ESTO PUEDEN SER: ESTUDIO DEL TERRENO, ESTIMACIONES, DECISIONES, PLANES, ÓRDENES, ETC. DE LAS MATERIAS QUE TENGAN INJERENCIA EN EL EJERCICIO.

J. TOMAR EN CUENTA ALGUNAS NORMAS DE CARÁCTER GENERAL CUYA IMPORTANCIA SALTA A LA VISTA, TALES COMO:

a. CONSIDERAR AL PAÍS COMO UN TODO, ES DECIR, NO MENCIONAR FRONTERAS HIPOTÉTICAS CREANDO SUPUESTOS PAÍSES DENTRO DEL NUESTRO. PARA EFECTOS DE EJERCICIO NUESTRAS FUERZAS ARMADAS SE CONSIDERAN COMO “AZULES”.

b. AL HABLAR DEL ENEMIGO, LAS FUERZAS SE DEBEN CONSIDERAR COMO PERTENECIENTES A UN PAÍS SUPUESTO, SIN MENCIONAR A UN PAÍS REAL. PARA EFECTOS DE EJERCICIO SE HACE REFERENCIA A ELLOS COMO FUERZAS “ROJAS” O PAÍS “ROJO”, EN SU CASO.

c. EN LOS EJERCICIOS DE GUERRA IRREGULAR, Y EN LOS DE OPERACIONES REGULARES EN QUE INTERVENGAN ELEMENTOS NACIONALES QUE DE ALGUNA MANERA PARTICIPEN A FAVOR DE LAS OPERACIONES DEL BANDO CONTRARIO, RECIBIRÁN EL NOMBRE GENÉRICO DE “TRANSGRESORES”, NO RECONOCIÉNDOLES EN NINGÚN MOMENTO LA CALIDAD DE BELIGERANTES, SINO LA DE DELINCUENTES, SUSTRAYÉNDOLOS DE ESTA MANERA DE LAS LEYES Y ACUERDOS DE CARÁCTER MILITAR Y SOMETIÉNDOLOS A LAS FACULTADES DE LAS LEYES Y TRIBUNALES CIVILES.

281. UNA VEZ CONSIDERADO LO ANTERIOR, EL SIGUIENTE PASO CONSISTE EN REDACTAR EL PRIMER BORRADOR DE LA HOJA AVANZADA Y DEL SUPUESTO DE BASE, EN LA FORMA COMO A CONTINUACIÓN SE EXPLICAN CADA UNO DE ESTOS DOCUMENTOS.

282. HOJA AVANZADA, ES UN DOCUMENTO QUE CON ANTICIPACIÓN SE DISTRIBUYE AL PERSONAL PARTICIPANTE PARA QUE SE ENTERE DE: QUÉ, CUÁNDO, DÓNDE, CÓMO Y PORQUÉ O PARA QUÉ SE VA HACER ALGO; EN ESTE CASO PARTICULAR SE REFERIRÁ A CUALQUIERA DE LOS EJERCICIOS DE APLICACIÓN. SU ELABORACIÓN ESTA A CARGO DEL RESPONSABLE(S) DEL PLANEIO, PERO SE DISTRIBUYE COMO UNA ORDEN DEL COMANDANTE O JEFE CORRESPONDIENTE, LA HOJA AVANZADA CONSTA DE: (ANEXO “J” HOJA AVANZADA).

A. ENCABEZADO.

B. CUERPO.

C. FINAL.

283. ENCABEZADO. SE ANOTAN LOS DATOS CORRESPONDIENTES A LA UNIDAD O DEPENDENCIA, NÚMERO Y TIPO DE EJERCICIO, MATERIA O MATERIAS QUE COMPRENDE, TÍTULO DE “HOJA AVANZADA”, ETC. ES RECOMENDABLE LLEVE UN NÚMERO CLAVE PARA SU IDENTIFICACIÓN Y CONTROL.

284. CUERPO. CONTIENE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

A. OBJETIVO. ESTABLECE LA FINALIDAD PERSEGUIDA POR EL EJERCICIO.

B. FASES O ETAPAS. DESCRIBE A GRANDES RASGOS LAS PARTES DEL EJERCICIO, SU DURACIÓN, MODALIDADES Y EL LUGAR EN QUE SE DESARROLLARÁ.

C. ORGANIZACIÓN. INDICA LA INTEGRACIÓN DE ORGANISMOS, EQUIPOS DE TRABAJO, COMITÉS, ETC., ASÍ COMO COORDINADORES O ASESORES, EN CASO DE EXISTIR.

D. ESTUDIO PREVIO. AQUEL QUE DEBEN CUBRIR LOS PARTICIPANTES ANTES DE LA INICIACIÓN DEL EJERCICIO. DE AHÍ LA NECESIDAD DE ENTREGAR ESTA HOJA AVANZADA CON LA ANTICIPACIÓN SUFICIENTE. ES CONVENIENTE INDICAR EN ESTA PARTE NO SÓLO LOS TEMAS O ASPECTOS PARA ESTUDIAR. SINO TAMBIÉN LA BIBLIOGRAFÍA CORRESPONDIENTE, INCLUYENDO (SI PROCEDE) LA PÁGINA Y EL PÁRRAFO.

AL PEDIR A LOS PARTICIPANTES ESTUDIAR ALGÚN ASUNTO, HACERLO DE TAL MANERA QUE SEA LÓGICO, POSIBLE Y QUE TENGA RELACIÓN CON EL EJERCICIO QUE SE VA A DESARROLLAR.

DEBIDO A QUE LA DIVERSA INFORMACIÓN A CONOCER PREVIAMENTE AL EJERCICIO NO TIENE EL MISMO GRADO DE INTERÉS EN TODOS SUS ASPECTOS, ES CONVENIENTE ORIENTAR EL ESFUERZO, INDICANDO LA ATENCIÓN QUE DEBE PRESTARSE A LOS DIVERSOS ASUNTOS DE LA ENSEÑANZA TEÓRICA A SER APLICADOS; PARA EL EFECTO, SE HAN ESTABLECIDO TRES CONCEPTOS:

a. REVISAR. CUANDO LA HOJA AVANZADA ASIGNE REVISAR DETERMINAR PÁRRAFOS, CAPÍTULOS, CONFERENCIAS, ETC., ES NECESARIO HOJEAR EL TEXTO O

DOCUMENTO, TOMANDO BREVES NOTAS DE LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES, CON OBJETO DE FAMILIARIZARSE CON SU CONTENIDO.

b. LEER. IMPLICA REALIZAR LA LECTURA CUIDADOSA DE TEMAS ASIGNADOS EN LA HOJA AVANZADA, CON OBJETO DE RECORDAR SU CONTENIDO.

c. ESTUDIAR, IMPLICA DE PARTE DEL PARTICIPANTE UN CUIDADOSO Y METÓDICO TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS Y SÍNTESIS CON EL OBJETO DE LOGRAR UN PROFUNDO Y CABAL ENTENDIMIENTO DEL TEMA.

E. MATERIAL DE TRABAJO. INDICA LO NECESARIO PARA EL DESARROLLO DEL EJERCICIO COMO CARTAS LÁPICES, GOMAS, PAPEL, ETC.

F. COMPLEMENTARIAS. INCLUYE DISPOSICIONES ESPECIALES O ASUNTOS QUE, COMO LO INDICA EL TÍTULO, COMPLEMENTAN LO YA DICHO. EN OCASIONES SE INCLUYE UNA DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA DONDE SE DESARROLLARÁ EL EJERCICIO O LA ACTUALIZACIÓN DE LA CARTA, SÍ ES EL CASO.

G. TRABAJO A EJECUTAR. ES POSIBLE QUE LOS PARTICIPANTES TENGAN QUE REALIZAR UN TRABAJO ANTES DE INICIAR EL EJERCICIO, EN CUYO CASO, SE INDICA CON CLARIDAD EL TIPO DE TRABAJO O PRIMER PROBLEMA POR RESOLVER.

285. LA HOJA AVANZADA, COMO TODO DOCUMENTO, PUEDE SER COMPLEMENTADA O SUPLEMENTADA CON ANEXOS QUE CONTENGAN INFORMACIÓN EXTRACTADA O AMPLIA Y DE DETALLE SOBRE ALGÚN ASPECTO DEL EJERCICIO, O BIEN QUE POR SU NATURALEZA NO SE ENCUENTRE AL ALCANCE DEL PERSONAL EN INSTRUCCIÓN.

286. FINAL. EL FINAL DE LA HOJA AVANZADA LO CONSTITUYEN, EL LUGAR, FECHA Y LA FIRMA DE LA AUTORIDAD RESPONSABLE.

ANEXO "J" HOJA AVANZADA.

287. EN OCASIONES FORMAN PARTE DE LA HOJA AVANZADA LA PRIMERA PARTE DEL SUPUESTO DE BASE, POR CONVENIR ASÍ AL DESARROLLO DEL EJERCICIO.

288. SUPUESTO DE BASE. CONSOLIDA EN FORMA ORDENADA Y DE LO GENERAL A LO PARTICULAR, UNA SITUACIÓN MILITAR HIPOTÉTICA Y SIRVE COMO FUNDAMENTO PARA EL PLANTEAMIENTO DE UNA SERIE DE PROBLEMAS QUE SON RESUELTOS BAJO MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DIVERSOS. LA NATURALEZA DEL DOCUMENTO PUEDE SER SUMAMENTE VARIADA Y COMPLEJA, O BIEN, SIMPLE Y ESCUETA, DE ACUERDO CON EL OBJETIVO DEL EJERCICIO, EL NIVEL DE APLICACIÓN, SU DURACIÓN Y OTROS FACTORES SEMEJANTES (ANEXO “K” SUPUESTO DE BASE).

289. UN SUPUESTO DE BASE SE COMPONE DE:

- A. ENCABEZADO.
- B. SITUACIÓN GENERAL.
- D. SITUACIÓN PARTICULAR.
- C. DATOS COMPLEMENTARIOS.
- D. ANEXOS.

290. ENCABEZADO. SE ANOTAN LOS DATOS CORRESPONDIENTES A LA UNIDAD O DEPENDENCIA, NÚMERO Y TIPO DE EJERCICIO, MATERIA O MATERIAS, TEMAS, ASPECTOS QUE COMPRENDE, TÍTULO DE “SUPUESTO DE BASE”, CARTAS POR UTILIZAR EN EL CASO DE QUE NO HAYAN SIDO SEÑALADAS EN LA HOJA AVANZADA Y NUMERO DE CONTROL.

291. SITUACIÓN GENERAL. PRESENTA UN PANORAMA TOTAL, INCLUYE LA SITUACIÓN DEL ESCALÓN INMEDIATO SUPERIOR EN LOS ASPECTOS NECESARIOS PARA EL ENTENDIMIENTO Y COMPRENSIÓN DEL PROBLEMA, TALES COMO: ANTECEDENTES, DESARROLLO DE LAS OPERACIONES, ACTIVIDADES DE AMBOS BANDOS, SITUACIÓN ACTUAL, SUS PLANES INMEDIATOS, APOYOS Y REFUERZOS A LA ACCIÓN, ASPECTOS LOGÍSTICOS Y ADMINISTRATIVOS Y OTROS ASUNTOS SIMILARES.

292. SITUACIÓN PARTICULAR. DESCRIBE EXCLUSIVAMENTE LO CONCERNIENTE A LA UNIDAD PROPIA Y ENEMIGA CON QUE SE VA A TRABAJAR EN EL DESARROLLO DEL EJERCICIO, SEGÚN EL SUPUESTO DE BASE, POR EJEMPLO: SU UBICACIÓN Y

DESPLIEGUE, SUS ACTIVIDADES ACTUALES Y MÁS RECIENTES, SU SITUACIÓN LOGÍSTICA Y ADMINISTRATIVA, Y DESDE LUEGO, SU MISIÓN. TODO ESTO SIRVE DE BASE PARA INICIAR EL DESARROLLO SUCESIVO DE LAS ACTIVIDADES DEMANDADAS.

293. EL EJERCICIO SE PUEDE INICIAR CON CUALQUIER ACTIVIDAD QUE REQUIERA ACCIÓN DE PARTE DE LA UNIDAD CONSIDERADA. EN EL CASO DE PEQUEÑAS UNIDADES, SE PUEDE INICIAR POR MEDIO DE UNA ORDEN FRAGMENTARIA O BIEN, MEDIANTE UNA ORDEN DE OPERACIONES DEL ESCALÓN SUPERIOR.

294. EN CASO DE INICIAR EL EJERCICIO POR MEDIO DE UNA ORDEN DE OPERACIONES, ES NECESARIO DARLA COMPLETA, ES DECIR, INCLUIR LOS CINCO PÁRRAFOS, CON OBJETO DE DAR UNA IDEA LO MÁS COMPLETA POSIBLE DE LA SITUACIÓN AL PERSONAL PARTICIPANTE. YA SEA QUE SE EMPLEE UNA ORDEN DE OPERACIONES COMPLETA, O BIEN UNA DEL TIPO FRAGMENTARIA, EL RESPONSABLE DEBE PROPORCIONAR AL PERSONAL PARTICIPANTE LA ÚLTIMA SITUACIÓN DEL ENEMIGO, IDEA DE MANIOBRA DE LA UNIDAD QUE EMITE LA ORDEN, PRIORIDADES EN EL APOYO DE FUEGOS Y DE SERVICIO, ETC. TODO ELLO PARA CREAR EN LA MENTE DEL EJECUTANTE UN CONCEPTO CABAL Y ADECUADO DE QUE ES LO QUE SE ESTÁ HACIENDO O SE ESPERA QUE HAGA EN EL PAPEL DE COMANDANTE SUBORDINADO.

295. LOS TIEMPOS DADOS EN ESTA SITUACIÓN VARÍAN, DE ACUERDO CON EL NIVEL DE QUE SE TRATA, ASÍ SERÁN DE UNAS CUANTAS HORAS EN PEQUEÑAS UNIDADES, HASTA DÍAS, SEMANAS O MESES EN CASO DE GRANDES UNIDADES, TENER PRESENTE EL AJUSTE DE DICHOS TIEMPOS A UNA SECUENCIA LÓGICA, TANTO EN EL SENTIDO DEL TIEMPO PROPIAMENTE, COMO EN LA DOCTRINA EN VIGOR.

296. LA SITUACIÓN PARTICULAR, ADEMÁS DE DESCRIBIR EN FORMA DETALLADA EL ESTADO DE LA FUERZAS Oponentes, DA LUGAR AL ESTABLECIMIENTO DE PROBLEMAS A RESOLVER, LOS CUALES SE ENUNCIAN AL FINAL DEL SUPUESTO DE BASE, SIN EMBARGO, PARA EFECTOS DE LA CONDUCCIÓN DEL EJERCICIO, HABRÁ TANTAS PARTES DE LA SITUACIÓN PARTICULAR COMO SE HAGA NECESARIO, SE ANOTA EN CADA UNA EL PROBLEMA O PROBLEMAS A RESOLVER EN RELACIÓN CON ESA NUEVA SITUACIÓN PARTICULAR.

297. LOS DIVERSOS PROBLEMAS A RESOLVER Y LAS SITUACIONES QUE LOS ORIGINAN SON PREVISTOS Y ELABORADOS DURANTE LA FASE DE PREPARACIÓN DEL EJERCICIO, Y DE NINGUNA MANERA DURANTE SU DESARROLLO.

298. PARA SATISFACER PLENAMENTE SU COMETIDO, TODO EJERCICIO MILITAR DE APLICACIÓN DEBE PRESENTAR SOLUCIONES OFICIALES A CADA UNO DE LOS PROBLEMAS PLANTEADOS. DICHAS SOLUCIONES SON ELABORADAS POR LOS RESPONSABLES DE CONDUCIR EL EJERCICIO, BASADOS EN LA DOCTRINA, PRINCIPIOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS VIGENTES. LA SOLUCIÓN OFICIAL CONSTA DE DOS PARTES: LA SOLUCIÓN PROPIAMENTE DICHA Y UNA BREVE DISCUSIÓN DE LOS FACTORES POSITIVOS Y NEGATIVOS QUE ENTRAN EN JUEGO PARA SU ADOPCIÓN.

299. DATOS COMPLEMENTARIOS. AQUELLOS QUE SIN CORRESPONDER ESPECÍFICAMENTE A NINGUNA DE LAS SITUACIONES, EJERCEN INFLUENCIA EN EL CONJUNTO DEL SUPUESTO. ESTOS DATOS PUEDEN REFERIRSE A ASUNTOS TALES COMO: ACTUALIZACIÓN DE LA CARTA, MODIFICACIONES ORGÁNICAS, LINEAMIENTOS PARTICULARES RELACIONADOS CON LAS DIVERSAS MATERIAS, UNIDADES O ARMAS Y SERVICIOS, CONSIDERACIONES RESPECTO AL TERRENO, ETC.

300. ANEXOS. SON DOCUMENTOS AMPLIATORIOS DEL SUPUESTO DE BASE QUE PROPORCIONAN INFORMACIÓN CUYA MAGNITUD O AMPLITUD HACEN INADECUADA SU INCLUSIÓN EN EL CUERPO DEL DOCUMENTO. LA REFERENCIA A ELLOS DEBE HACERSE EN EL LUGAR QUE MEJOR CONVENGA (SITUACIÓN GENERAL, SITUACIÓN PARTICULAR O DATOS COMPLEMENTARIOS), PARA DAR CONTINUIDAD Y CLARIDAD A LA DESCRIPCIÓN DE LA PARTE CORRESPONDIENTE DEL SUPUESTO DE BASE. ALGUNOS DE LOS ANEXOS MÁS USUALES SON: EL CUADRO DE CONTROL DE UNIDADES, EL PRONÓSTICO METEOROLÓGICO, ÓRDENES, SUMARIOS, BOLETINES, PARTES, INFORMES, SITUACIONES ESPECÍFICAS DE LAS DIVERSAS MATERIAS Y ARMAS Y SERVICIOS, DIAGRAMAS DE CONJUNTO, CALCOS, ESTUDIOS DEL TERRENO, ETC.

301. LA INFORMACIÓN QUE SE PROPORCIONE, TANTO EN LA SITUACIÓN GENERAL COMO EN LA PARTICULAR, LA REFERENTE A LAS FUERZAS ROJAS Y AZULES, SUS MISIONES,

SUS ACTIVIDADES, DISPOSITIVOS, ETC. DEBE HACERSE LLEGAR A LOS PARTICIPANTES POR MEDIO DE DOCUMENTOS DE ESTADO MAYOR, TALES COMO: ÓRDENES DE OPERACIONES, SUMARIOS, BOLETINES Y ANEXOS DE INFORMACIÓN, REPORTE DE OPERACIONES, PARTES E INFORMES; Y NO SIMPLEMENTE ENLISTANDO UNA SERIE DE DATOS INFORMATIVOS EN EL SUPUESTO DE BASE. POR OTRA PARTE, TENER CUIDADO DE PROPORCIONAR AQUELLA INFORMACIÓN Estrictamente NECESARIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, EVITANDO ASÍ LA PRESENTACIÓN DE UNA INFORMACIÓN ABUNDANTE E INÚTIL, QUE REDUNDE EN PERJUICIO DE LA CLARIDAD, FÁCIL COMPRENSIÓN Y APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO DISPONIBLE.

ANEXO "K" SUPUESTO DE BASE.

302. EXPOSICIÓN DEL BORRADOR DE LA HOJA AVANZADA Y DEL SUPUESTO DE BASE. CON EL PRIMER BORRADOR DE LA HOJA AVANZADA Y SUPUESTO DE BASE, SE PROCEDE COMO SIGUE:

A. EN UNA JUNTA PRESIDIDA POR EL COMANDANTE DEL ORGANISMO O POR EL PERSONAL RESPONSABLE DE APLICAR Y CONDUCIR EL EJERCICIO ASÍ COMO LOS INSTRUCTORES DIRECTAMENTE INTERESADOS, SE PRESENTA Y EXPLICA EL BOSQUEJO, CON EL FIN DE QUE, AL MISMO TIEMPO QUE SE ENTERAN DE SU CONTENIDO, LO SANCIONEN DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL EJERCICIO EN GENERAL, ASÍ COMO DE LAS MATERIAS EN PARTICULAR, APORTANDO NUEVAS IDEAS O COMPLEMENTANDO LAS EXPUESTAS. EL AUTOR DEBE TOMAR NOTA DE LAS OBSERVACIONES, SUGERENCIAS Y ACUERDOS A LOS QUE LLEGUE CON LOS INSTRUCTORES, EN RELACIÓN CON CADA UNO DE LOS ASPECTOS DEL SUPUESTO DE BASE, PARA HACER LOS AJUSTES CORRESPONDIENTES.

B. EN LOS PLANTELES MILITARES, UNA VEZ ENTERADOS LOS INSTRUCTORES DE LA IDEA GENERAL, PROCEDEN A PREPARAR LAS PARTES CORRESPONDIENTES A SU MATERIA, MISMAS QUE NORMALMENTE CONSTITUYEN ANEXOS AL SUPUESTO DE BASE O BIEN, PUEDEN FORMAR PARTE DE ÉSTE, SEGÚN LO HAYA PREVISTO EL PROPIO AUTOR; EN TODO CASO, CADA INSTRUCTOR ESTÁ EN CONDICIONES DE PARTICIPAR EN EL EJERCICIO DENTRO DE LOS LÍMITES DE TIEMPO Y ESPACIO

FIJADOS EN EL PLAN GENERAL. ES IMPORTANTE HACER NOTAR QUE LOS INSTRUCTORES NO DESIGNADOS OFICIALMENTE COMO AUTORES, SE CONVIERTEN EN COAUTORES DEL EJERCICIO, YA QUE DE UNA U OTRA MANERA, PARTICIPAN EN ÉL, POR LO QUE SU OPINIÓN Y COOPERACIÓN EN LA PREPARACIÓN, ES TAN IMPORTANTE COMO LA DE LOS AUTORES.

C. EN UNA ÚLTIMA JUNTA CON EL COMANDANTE O LOS RESPONSABLES DE APLICAR Y CONDUCIR EL EJERCICIO, ASÍ COMO CON EL GRUPO DE INSTRUCTORES, EL AUTOR PRESENTA UN SEGUNDO BORRADOR DE LA HOJA AVANZADA Y SUPUESTO DE BASE, CON LAS MODIFICACIONES Y ADICIONES DETERMINADAS, LOS INSTRUCTORES PARTICIPANTES PRESENTAN SUS APORTACIONES POR ESCRITO. EN ESTA JUNTA, FINALMENTE, SE DETERMINA EL TIEMPO PARA CADA MATERIA Y TODOS LOS DETALLES PARA LA CONDUCCIÓN DEL EJERCICIO, LO CUAL SE MATERIALIZA EN UN PLAN DE TRABAJO GENERAL Y EN UN PLAN DE CLASE POR CADA UNA DE LAS MATERIAS CONSIDERADAS.

303. REDACCIÓN FINAL DE LA HOJA AVANZADA Y DEL SUPUESTO DE BASE. CON LAS OPINIONES, OBSERVACIONES Y APORTACIONES DE LOS INSTRUCTORES, CON LAS RESULTANTES DE LA ACCIÓN SUPERVISORA DE LOS SUPERIORES CORRESPONDIENTES, EL RESPONSABLE DEL EJERCICIO PROCEDE A HACER LOS AJUSTES NECESARIOS Y REDACTA, FORMALMENTE, TODOS LOS DOCUMENTOS NECESARIOS PARA LA BUENA CONDUCCIÓN DEL EJERCICIO, SIGUIENDO LAS NORMAS SEÑALADAS. PROCURA EN TODO CASO, QUE LA REDACCIÓN FINAL SEA LO MAS CLARA POSIBLE, PARA LO CUAL, SE REQUIERE UNA SELECCIÓN CUIDADOSA DE PALABRAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE ORACIONES PARA REFLEJAR EL SIGNIFICADO PRECISO DESEADO, LOS AUTORES, COAUTORES Y LOS RESPONSABLES DE LA SUPERVISIÓN, DEBEN BUSCAR QUE LA CLARIDAD Y SIMPLICIDAD ESTÉN ORIENTADAS A LOGRAR EL PROPÓSITO DE LA ENSEÑANZA; POR OTRA PARTE, LA REDACCIÓN FINAL DEBE TERMINARSE CON TODA OPORTUNIDAD, DEJANDO UN MARGEN DE SEGURIDAD EN TIEMPO PARA LA MATERIALIZACIÓN DE LOS DOCUMENTOS Y SU DISTRIBUCIÓN APROPIADA.

304. UN ASPECTO IMPORTANTE, ES LA SUPERVISIÓN DURANTE TODAS LAS FASES DE LA PREPARACIÓN DE UN EJERCICIO DE APLICACIÓN, O POR LO MENOS EN SUS ETAPAS FINALES, POR PARTE DE LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES.

305. ASPECTOS ESPECÍFICOS: PARA LA PREPARACIÓN DE ALGUNOS EJERCICIOS, SE DEBEN OBSERVAR CIERTOS ASPECTOS ESPECÍFICOS, COMO A CONTINUACIÓN SE DETALLA.

306. EJERCICIOS SOBRE EL TERRENO. LOS PROCEDIMIENTOS COMUNES REFERENTES A LA PREPARACIÓN DE LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN, CONSTITUYEN LA BASE PARA QUE EL RESPONSABLE DE PREPARAR UN EJERCICIO SOBRE EL TERRENO RESUELVA EN GENERAL, TODOS LOS ASUNTOS RELACIONADOS CON SU PREPARACIÓN.

307. NO OBSTANTE, EN ESTE TIPO DE EJERCICIOS, LOS FACTORES TERRENO, TIEMPO Y ESPACIO, ADQUIEREN UNA MAYOR IMPORTANCIA, PRIVANDO EL REALISMO EN CUANTO A LAS CONSIDERACIONES QUE SOBRE ELLOS PUDIERAN HACERSE.

308. EN LA SELECCIÓN DEL ÁREA PARA EL EJERCICIO SOBRE EL TERRENO SE PRESENTAN DOS CASOS.

A. CUANDO LA SELECCIÓN LA HACE LA AUTORIDAD SUPERIOR CORRESPONDIENTE.

B. CUANDO LA SELECCIÓN QUEDA A CARGO DEL RESPONSABLE DEL EJERCICIO.

309. EN EL PRIMER CASO, CONOCIENDO EL ÁREA ASIGNADA, SOLO CORRESPONDE AL RESPONSABLE CONTINUAR CON LAS SIGUIENTES FASES DE LA PREPARACIÓN DEL EJERCICIO.

310. EN EL SEGUNDO CASO EL RESPONSABLE DEBE CONSIDERAR:

A. AL RECIBIR LA DIRECTIVA PARA PREPARAR UN EJERCICIO SOBRE EL TERRENO, ES NECESARIO ESTUDIAR SOBRE LA CARTA AQUELLAS ÁREAS DEL TERRENO

SUSCEPTIBLE DE SER UTILIZADAS EN EL EJERCICIO, SIN PERDER DE VISTA EL PROPÓSITO PERSEGUIDO. LA SELECCIÓN DEL TERRENO APROPIADO ES VITAL, DEBE SER ADECUADA AL PROBLEMA PARA OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS.

B. EL TERRENO DEBE SER FAVORABLE PARA ILUSTRAR LOS DIFERENTES TIPOS DE OPERACIONES (OFENSIVAS, DEFENSIVAS, RETRÓGRADAS, ETC.), O FASES DE ELLAS. ES CONVENIENTE Y VALIOSO DISPONER DE ESA CLASE DE TERRENO, EN VIRTUD DE PERMITIR FIJAR EN LA MENTE DEL PERSONAL PARTICIPANTE, LOS FACTORES O CONDICIONES QUE LO HACEN FAVORABLE PARA UN DETERMINADO TIPO DE OPERACIÓN.

C. EL TERRENO CON CARENCIAS DE CONDICIONES FAVORABLES PARA UN EJERCICIO, PUEDE SER EMPLEADO, CUANDO SEA NECESARIO ILUSTRAR LAS DIFICULTADES DE CIERTO TIPO DE OPERACIONES SOBRE ESE TERRENO.

D. DESPUÉS DE HABER ESTUDIADO DIFERENTES ÁREAS DEL TERRENO, EL RESPONSABLE SELECCIONA LA QUE REÚNA LAS MEJORES CONDICIONES PARA EL PROPÓSITO DEL EJERCICIO Y LA PROPONE A SU COMANDANTE PARA SU APROBACIÓN.

E. LA SELECCIÓN DEL ÁREA PARA EL EJERCICIO ESTÁ SUJETA A LAS POSIBILIDADES DE TIEMPO, DISTANCIA Y MEDIOS PARA ALCANZARLA.

311. APROBADA EL ÁREA PARA LA REALIZACIÓN DEL EJERCICIO, SE ELABORA EL BORRADOR DE HOJA AVANZADA Y SUPUESTO DE BASE, DICHO BORRADOR ES SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DE LOS INSTRUCTORES CORRESPONDIENTES A FIN DE QUE CONOZCAN LA IDEA GENERAL, EL ÁREA DE OPERACIONES Y APORTEN SU COOPERACIÓN EN LA PREPARACIÓN DEL EJERCICIO.

312. UNA DE LAS FASES MÁS IMPORTANTES EN LA PREPARACIÓN DEL EJERCICIO, ES LA REALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO PREVIO DEL ÁREA DE OPERACIONES POR PARTE DEL RESPONSABLE DEL MISMO. PARA ELLO, SE DEBE RECABAR LA AUTORIZACIÓN CORRESPONDIENTE Y PREPARAR

UN PLAN DE RECONOCIMIENTO BASADO EN EL BORRADOR DEL SUPUESTO DE BASE Y QUE EN TÉRMINOS GENERALES DEBE COMPRENDER: OBJETO DEL RECONOCIMIENTO, ASPECTOS O LUGARES POR RECONOCER, POR EJEMPLO: ÁREA GENERAL, ÁREAS ESPECÍFICAS, RUTAS PRINCIPALES Y SECUNDARIAS, POBLADOS, CIUDADES, OBSTÁCULOS, INSTALACIONES, PUNTOS CRÍTICOS, ASÍ COMO OTROS ASPECTOS TÁCTICOS DEL TERRENO, ETC.; SE DEBEN CONSIDERAR LOS MEDIOS DE TRANSPORTE NECESARIOS PARA EL RECONOCIMIENTO.

313. DURANTE EL RECONOCIMIENTO PUEDEN TRAMITARSE ALGUNOS ASPECTOS DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO, TALES COMO ÁREAS DE ESTACIONAMIENTO, ALOJAMIENTO, ALIMENTACIÓN, TRANSPORTE EN EL ÁREA, ETC. POR OTRA PARTE, ES CONVENIENTE QUE EL RESPONSABLE DEL EJERCICIO SEA AUXILIADO DURANTE EL RECONOCIMIENTO POR JEFES Y OFICIALES QUE VAYAN A TOMAR PARTE ACTIVA EN EL DESARROLLO DEL PROPIO EJERCICIO.

314. EL RECONOCIMIENTO PREVIO PERMITE OBTENER DATOS PARA:

A. RATIFICAR O RECTIFICAR EL SUPUESTO DE BASE.

B. DETERMINAR LAS ÁREAS, PUNTOS CRÍTICOS, RUTAS U OTROS ASPECTOS ESPECÍFICOS QUE LOS PARTICIPANTES DEBAN RECONOCER DURANTE EL DESARROLLO DEL EJERCICIO.

C. COORDINAR ACTIVIDADES DIVERSAS.

315. PARA LA REDACCIÓN FINAL DEL SUPUESTO DE BASE, ADEMÁS DE LOS LINEAMIENTOS QUE YA HAN SIDO SEÑALADOS, SE TOMAN EN CUENTA LAS CONCLUSIONES DEL RECONOCIMIENTO EN LA CONCEPCIÓN TÁCTICA, EN LAS FASES DEL EJERCICIO Y EN LA DETERMINACIÓN Y ASIGNACIÓN DE LOS DIFERENTES PROBLEMAS QUE DEBA ANALIZAR Y RESOLVER EL PERSONAL EN INSTRUCCIÓN.

316. CONSIDERACIONES EN RELACIÓN CON LOS ASUNTOS ADMINISTRATIVOS.

A. EL ÉXITO DEL EJERCICIO SOBRE EL TERRENO DEPENDE EN GRAN PARTE DE LA SUFICIENCIA Y CUIDADO DEL RESPONSABLE AL PREPARAR NO SÓLO EL SUPUESTO DE BASE, SINO TODOS AQUELLOS ASUNTOS DE CARÁCTER LOGÍSTICO Y ADMINISTRATIVO COMO: VESTUARIO Y EQUIPO NECESARIOS, ASÍ COMO FACILIDADES PARA EL APOYO DE LOS SERVICIOS TÉCNICOS, ETC. ASUNTOS QUE POR OTRA PARTE DEBEN SER COORDINADOS CON EL MANDO TERRITORIAL O DE CORPORACIÓN DEL ÁREA DONDE SE VA A TRABAJAR.

B. EXISTEN ASUNTOS ADMINISTRATIVOS QUE SON DE LA COMPETENCIA DE LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES, POR EJEMPLO: PASAJES, AUTORIZACIONES DIVERSAS, ETC.

C. EN TODO CASO EL PLANEEO ADMINISTRATIVO ADECUADO PERMITE QUE LA PARTICIPACIÓN DEL RESPONSABLE EN EL EJERCICIO SOBRE EL TERRENO, SE REALICE CON EL MÁXIMO DE EFICIENCIA Y SUS ESFUERZOS SE ORIENTAN EXCLUSIVAMENTE AL ADIESTRAMIENTO.

D. LA CONSOLIDACIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS TOMA FORMA EN UN INSTRUCTIVO PARA EL EJERCICIO, CUYA ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEBE HACERSE OPORTUNAMENTE. EL INSTRUCTIVO INCLUIRÁ ENTRE OTROS LOS SIGUIENTES ASUNTOS: OBJETO DE LA SALIDA, ÁREA, PERSONAL PARTICIPANTE, ASIGNACIÓN DE SERVICIOS Y COMISIONES DIVERSAS, TRANSPORTACIÓN INDICANDO FECHAS, MEDIOS, RUTAS Y DISTRIBUCIÓN DE VEHÍCULOS, VESTUARIO Y EQUIPO NECESARIO, DISTRIBUCIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES, ETC.

317. A CONTINUACIÓN SE INDICAN OTROS ASPECTOS IGUALMENTE IMPORTANTES PARA LA PREPARACIÓN DE UN EJERCICIO SOBRE EL TERRENO:

A. EL RESPONSABLE DEL EJERCICIO DEBE MANTENER SU MENTE ABIERTA A LA POSIBILIDAD DE QUE POR RAZONES DIVERSAS, EL EJERCICIO SEA ADELANTADO, DIFERIDO O CONVERTIDO EN UN EJERCICIO SOBRE LA CARTA, EN CUYO CASO EL TIEMPO REQUERIDO PARA VIAJAR Y RECONOCER SE EMPLEA EN OTRAS ACTIVIDADES.

B. DEBE DISPONERSE EL TIEMPO PARA EL ESTUDIO DEL TERRENO POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES, SERÍA IMPROCEDENTE EXIGIR LA EVALUACIÓN DE UN TERRENO DISTANTE, DEBIDO A QUE LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO DISPONIBLE SE CONSUMIRÁ VIAJANDO AL ÁREA.

C. PUEDE EN ALGUNOS CASOS SER CONVENIENTE Y AUN NECESARIO, INCLUIR PROBLEMAS QUE NO DEPENDAN DEL ESTUDIO DEL TERRENO, PERO ESTO SERÍA LA EXCEPCIÓN, LOS PROBLEMAS SE ENFOCAN NORMALMENTE HACIA LA EVALUACIÓN DEL TERRENO, DE TAL MANERA QUE PRODUZCAN DIRECTAMENTE ESA EVALUACIÓN, POR EJEMPLO: "INDICAR EL TERRENO MAS APROPIADOS PARA REALIZAR EL ESFUERZO PRINCIPAL" O "¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL TERRENO DOMINADO POR EL ENEMIGO?", ETC.

D. UNA DE LAS FORMAS DE MANTENER Y OBTENER EL MÁXIMO INTERÉS Y APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO, POR PARTE DEL PERSONAL EN INSTRUCCIÓN, CONSISTE EN ASIGNAR PROBLEMAS A RESOLVER DURANTE EL VIAJE AL ÁREA DE OPERACIONES Y RETORNO. TALES PROBLEMAS PODRÍAN SER LA SELECCIÓN DE ÁREAS DE REUNIÓN AVANZADA, PUNTO DE CONTROL DE TRÁNSITO, ESTACIONES O PUNTOS DE RECOLECCIÓN O CUALQUIER OTRA INSTALACIÓN DE RETAGUARDIA, CUYA UBICACIÓN ESTE RELACIONADA DIRECTAMENTE CON EL TERRENO, MANTENIENDO ASÍ SU INTERÉS DENTRO DEL EJERCICIO. ESTO PUEDE LOGRARSE TAMBIÉN SIN ASIGNAR PROBLEMAS, SEÑALANDO Y MARCANDO PREVIAMENTE LA UBICACIÓN DE TALES ÁREAS, EXPLICANDO POSTERIORMENTE LOS FACTORES Y CONSIDERACIONES QUE SIRVIERON EN BASE.

E. ES IMPORTANTE FASEAR EL EJERCICIO COMO UN TODO, DE TAL MANERA QUE EN CUALQUIER CIRCUNSTANCIA Y MOMENTO, CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES TENGA IDEA DE QUÉ Y PORQUÉ SE ESTÁ HACIENDO ALGO.

F. LA FASE DE SUPERVISIÓN EN LA PREPARACIÓN DEL EJERCICIO SOBRE EL TERRENO, REVISTE ESPECIAL IMPORTANCIA Y ES RESPONSABILIDAD DE LOS MANDOS EN LOS DIFERENTES NIVELES.

318. EJERCICIOS DE CUARTELES GENERALES Y GRUPOS DE COMANDO APLICADOS EN PLANTELES MILITARES. EN EL CONCEPTO GENERAL SOBRE ESTE TIPO DE EJERCICIO, SE INDICA QUE PUEDEN SER DE SIMPLE O DE DOBLE ACCIÓN.

319. PARA LA PREPARACIÓN DE ESTE TIPO DE EJERCICIOS SE SIGUEN LOS PROCEDIMIENTOS INDICADOS EN LOS ASPECTOS COMUNES, SIN EMBARGO, A CONTINUACIÓN SE TRATAN LAS MODALIDADES Y ASPECTOS PARTICULARES DE DICHA PREPARACIÓN, QUE, DESDE LUEGO, DEBEN SER ORIENTADOS AL TIPO DE EJERCICIO: CUARTELES GENERALES O GRUPOS DE COMANDO, DICHS ASPECTOS PARTICULARES SON:

- A. AUTORES RESPONSABLES.
- B. ORGANIZACIÓN.
- C. FUNCIONES.
- D. INSTRUCCIONES A LOS PARTICIPANTES.
- E. SUPUESTO DE BASE.

320. AUTORES. LOS RESPONSABLES DE LA PREPARACIÓN DE ESTE TIPO DE EJERCICIOS, SON DESIGNADOS COMO SE INDICA:

- A. UN INSTRUCTOR PARA LOS EJERCICIOS DE SIMPLE ACCIÓN.
- B. UN COMITÉ PARA LOS EJERCICIOS DE DOBLE ACCIÓN.

321. ORGANIZACIÓN.

A. EJERCICIO DE CUARTELES GENERALES O GRUPOS DE COMANDO DE SIMPLE ACCIÓN.

a. UN CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO, INTEGRADO POR PERSONAL EN INSTRUCCIÓN DEL MISMO NIVEL.

b. UN CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO COORDINADOR, INTEGRADO POR INSTRUCTORES.

B. EJERCICIOS DE CUARTELES GENERALES O GRUPOS DE COMANDO DE DOBLE ACCIÓN.

a. DOS CUARTELES GENERALES O GRUPOS DE COMANDO REPRESENTANTES DE LOS PARTIDOS AZUL Y ROJO, INTEGRADOS POR PERSONAL EN INSTRUCCIÓN.

b. UN CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO COORDINADOR INTEGRADO POR INSTRUCTORES.

C. NORMALMENTE, LA DIRECCIÓN DE UN EJERCICIO DE CUARTELES GENERALES O DE GRUPOS DE COMANDO CORRESPONDE AL DIRECTOR DEL PLANTEL, O BIEN A LA PERSONA EN QUIEN DELEGUE ESA AUTORIDAD.

D. EN AMBOS TIPOS DE EJERCICIO PARTICIPAN ADEMÁS DE LOS SEÑALADOS ANTERIORMENTE, TODOS AQUELLOS ELEMENTOS QUE FACILITAN Y APOYAN SU DESARROLLO, TALES COMO TRANSMISIONES, INTENDENCIA, SANIDAD, OFICINISTAS, ETC.

322. FUNCIONES.

A. LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR POR UN CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO EJECUTANTE, SON LAS CORRESPONDIENTES A UN ORGANISMO DE ESE TIPO EN OPERACIONES Y CADA PARTICIPANTE DESEMPEÑA LAS DEL PUESTO ASIGNADO. LA APLICACIÓN Y EJECUCIÓN DE ESAS FUNCIONES, ES EL OBJETO PRINCIPAL DEL EJERCICIO.

B. LAS FUNCIONES DEL CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO COORDINADOR, SON:

a. FUNGIR COMO ESCALÓN SUPERIOR, UNIDAD SUBORDINADA, UNIDAD ADYACENTE Y ASESOR DEL O LOS CUARTELES GENERALES O GRUPOS DE COMANDO EJECUTANTES.

b. EN EL CASO DE LOS EJERCICIOS DE SIMPLE ACCIÓN, EL CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO COORDINADOR REPRESENTA ADEMÁS A LAS FUERZAS ENEMIGAS.

c. COORDINAR LA INFORMACIÓN QUE DEBA PROPORCIONARSE DE ACUERDO CON LAS DECISIONES, ÓRDENES Y PETICIONES EMANADAS DE LOS EJECUTANTES.

d. REGULAR LAS ACCIONES DE LOS EJECUTANTES, PROPORCIONANDO INFORMACIÓN OPORTUNA, LÓGICA Y CONSTANTE PARA MANTENER EL EJERCICIO EN UN AMBIENTE DINÁMICO E INTERESANTE.

e. SUPERVISAR LA ACTUACIÓN DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LOS CUARTELES GENERALES O GRUPOS DE COMANDO EJECUTANTES.

f. REGULAR LA PROPORCIÓN DE TIEMPO REAL CON EL QUE SE CONSUMIRÍA EN LAS OPERACIONES, CON EL FIN DE CUMPLIR TODAS LAS FASES DEL EJERCICIO.

323. CORRESPONDE AL RESPONSABLE O COMITÉ DE PREPARACIÓN, MATERIALIZAR LA ORGANIZACIÓN DE LOS CUARTELES GENERALES O GRUPOS DE COMANDO EJECUTANTES Y COORDINADORES, PARA LO CUAL DEBE:

A. ASIGNAR LOS PUESTOS A DESEMPEÑAR AL PERSONAL EN INSTRUCCIÓN Y OTROS PARTICIPANTES (COMANDANTES DE UNIDAD, MIEMBROS DEL ESTADO MAYOR O GRUPO DE COMANDO, COMANDANTES DE ARMAS Y JEFES DE LOS SERVICIOS).

B. ASIGNAR LOS PUESTOS A DESEMPEÑAR POR CADA UNO DE LOS INSTRUCTORES EN EL CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO COORDINADOR.

C. DETERMINAR LOS LOCALES Y ÁREAS APROPIADOS PARA EL DESARROLLO DEL EJERCICIO, DE ACUERDO CON SU TIPO Y NÚMERO DE PARTICIPANTES.

D. DETERMINAR LAS NECESIDADES EN PERSONAL DE APOYO, MATERIAL Y EQUIPO, PRINCIPALMENTE DE TRANSMISIONES, INTENDENCIA, SANIDAD, OFICINISTAS, ETC.

E. INTEGRAR TODOS LOS ASUNTOS ANTERIORES EN LA HOJA AVANZADA, O BIEN, EN UN ANEXO A LA MISMA.

324. INSTRUCCIONES A LOS PARTICIPANTES. EN LA PREPARACIÓN DE UN EJERCICIO DE ESTE TIPO EN UN PLANTEL, ES IMPORTANTE PROPORCIONAR CON TODA OPORTUNIDAD POR ESCRITO, LAS INSTRUCCIONES E INFORMACIÓN, TANTO A LOS EJECUTANTES COMO A LOS MIEMBROS DEL CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO COORDINADOR, DETALLANDO EN CADA CASO LAS INSTRUCCIONES PARA COMANDANTES, JEFES DE ESTADO MAYOR, DE LA SECCIONES, COMANDANTES DE ARMAS Y JEFES DE SERVICIOS, PERSONAL DE LA FUERZA AÉREA Y TODOS AQUELLOS QUE SE JUZGUEN CONVENIENTES PARA EL DESARROLLO DEL EJERCICIO.

325. EN LAS INSTRUCCIONES AL ORGANISMO COORDINADOR, CONSIDERAR QUE:

A. LA EXPERIENCIA DE LOS COORDINADORES, SU HABILIDAD Y BUEN JUICIO MANTENDRÁ EL EJERCICIO DENTRO DE LOS LÍMITES DE UNA SITUACIÓN TÁCTICA LO MAS CERCANA POSIBLE A LA REALIDAD.

B. LOS COORDINADORES DEBEN ESTAR FAMILIARIZADOS CON LA SITUACIÓN ANTES DE EMPEZAR EL EJERCICIO, Y TENER PREPARADOS LOS DOCUMENTOS NECESARIOS PARA INFORMAR A LOS EJECUTANTES EL RESULTADO DE SUS ACCIONES Y DE LAS REACCIONES DEL ENEMIGO, O DE LAS TROPAS PROPIAS.

C. LOS COORDINADORES, EN SU PAPEL DE UNIDADES SUBORDINADAS, CUMPLEN LAS ORDENES RECIBIDAS Y SOBRE TODO, EN LAS QUE TIENEN QUE DAR PARTE DEL CUMPLIMIENTO E INFORMAR CONSTANTEMENTE DE LA REACCIÓN ENEMIGA, ASPECTOS EN LOS QUE RADICA LA IMPORTANCIA DEL PAPEL DESEMPEÑADO POR EL COORDINADOR, YA QUE NINGUNO DE LOS EJECUTANTES ESTA EN CONDICIONES DE SABER EL RESULTADO DE SU ACCIÓN POR SÍ MISMO.

D. PARA EFECTOS DE CÁLCULO DE TIEMPO Y ESPACIO, CONSIDERAR LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN VIGOR.

E. EL EJERCICIO PUEDE SUSPENDERSE EL TIEMPO NECESARIO PARA CORREGIR O CAMBIAR LA SITUACIÓN CUANDO LOS EJECUTANTES HAYAN COMETIDO ERRORES

GRAVES O BIEN, CUANDO POR EL CONTRARIO, HAYAN REALIZADO UNA ACCIÓN CUYOS EFECTOS FUERAN TAN POSITIVOS QUE ACABARÍAN CON LA OPERACIÓN. PARA DETERMINAR ESTA POSIBILIDAD, LOS COORDINADORES DEBEN ESTAR COMPENETRADOS DE LAS DISPOSICIONES DE LOS EJECUTANTES, PARA PODER ESTIMAR SUS CONSECUENCIAS.

F. LA ACTUACIÓN DE LOS COORDINADORES DEBE SER IMPARCIAL Y REALIZADA CON TODA SERIEDAD Y ENTUSIASMO.

G. PONER ESPECIAL EMPEÑO EN LA ELABORACIÓN CORRECTA DE LOS MENSAJES, SU REGISTRO Y DISTRIBUCIÓN OPORTUNA A LAS UNIDADES O INDIVIDUOS INTERESADOS, ASÍ COMO EN LA RECEPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS PROCEDENTES DE LOS EJECUTANTES.

326. EN LAS INSTRUCCIONES A LOS ORGANISMOS EJECUTANTES, DETALLAR LAS FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS EN CUANTO A LAS NORMAS PARA LA ELABORACIÓN, ENVIÓ, RECEPCIÓN Y REGISTRO DE MENSAJES, ESTIMACIONES, PLANES, ÓRDENES, CALCOS, ETC.

327. LAS INSTRUCCIONES REFERIDAS PUEDEN SER MOTIVO DE PROCEDIMIENTOS SISTEMÁTICOS DE OPERAR (P.S.O.) Y, EN TODO CASO, SER CONOCIDAS POR TODOS LOS PARTICIPANTES CON SUFICIENTE ANTICIPACIÓN, PUES DE OTRA MANERA CONSUMIRÍA PARTE DEL TIEMPO DESTINADO A LA EJECUCIÓN DEL EJERCICIO.

328. EL SUPUESTO DE BASE PARA ESTOS EJERCICIOS CONSTA DE LOS ELEMENTOS YA MENCIONADOS Y SE DISTRIBUYE AL ORGANISMO COORDINADOR Y A LOS EJECUTANTES. EN EL CASO DEL EJERCICIO DE DOBLE ACCIÓN SE ELABORA UN SUPUESTO DE BASE PARA CADA PARTIDO (AZUL Y ROJO) CON LA INFORMACIÓN TÁCTICA, LOGÍSTICA, ADMINISTRATIVA, ORDEN DE BATALLA, ETC., DE TAL FORMA QUE PROVOQUE LA ELABORACIÓN DE ESTIMACIONES, PLANES, ÓRDENES Y DOCUMENTOS CORRESPONDIENTES AL PLANEY Y CONDUCCIÓN DE LAS OPERACIONES.

329. EN ESTE SUPUESTO DE BASE NORMALMENTE NO SE DAN TROPAS EN CONTACTO, SINO QUE LAS FUERZAS Oponentes SE UBICAN DE TAL MANERA QUE EXISTA ENTRE ELLAS UN

ESPACIO QUE COMPRENDA UN ÁREA APROPIADA PARA DAR LA BATALLA, Y POR LO TANTO, IMPLIQUE LA MATERIALIZACIÓN DE LAS DIFERENTES SITUACIONES TÁCTICAS (ESTACIONAMIENTO, DESPLAZAMIENTO Y COMBATE), Y TODAS LAS DEMÁS ACTIVIDADES QUE ESTAS EXIGEN, SIN EMBARGO, SI EL PROPÓSITO DEL EJERCICIO ES MATERIALIZAR UNA SITUACIÓN DE COMBATE SE DARÁN TROPAS EN CONTACTO DESDE UN PRINCIPIO, EN OPERACIONES OFENSIVAS, DEFENSIVAS O RETRÓGRADAS, EN CUYO CASO SE TIENE CUIDADO DE MANTENER UN BALANCE DE FUERZAS INICIAL APROPIADO, DANDO SUPERIORIDAD DE FUERZAS A UN PARTIDO O BIEN CONCEDIÉNDOLES VENTAJAS TÁCTICAS O LIMITACIONES ADMINISTRATIVAS O LOGÍSTICAS.

330. EN ESTE SUPUESTO DE BASE NO SE INCLUYEN PROBLEMAS NI SOLUCIONES, YA QUE ESTOS SON CONSECUENCIA DE LAS ESTIMACIONES, PLANES, ÓRDENES, ETC., DETERMINADAS POR LOS EJECUTANTES Y CONSTITUYEN PRÁCTICAMENTE LA CONDUCCIÓN DEL EJERCICIO.

331. AUN CUANDO NO SE PREPARAN PROBLEMAS Y SOLUCIONES, EL AUTOR DETERMINA LAS GRANDES FASES DEL EJERCICIO, ASÍ COMO LOS PROBLEMAS O CURSOS DE ACCIÓN A ADOPTAR POR LOS EJECUTANTES, CON EL FIN DE QUE, DURANTE SU DESARROLLO, LOS COORDINADORES ESTÉN EN CONDICIONES DE:

A. DETERMINAR SI ES LÓGICA LA ACTITUD ADOPTADA POR LOS EJECUTANTES.

B. DETERMINAR Y ORIENTAR LAS ACCIONES Y REACCIONES A PRODUCIRSE EN AMBOS PARTIDOS.

C. PROPORCIONAR INFORMACIÓN O CREAR DETERMINADA SITUACIÓN FAVORABLE O DESFAVORABLE PARA APRECIAR LA REACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES SEGÚN EL PUESTO DESEMPEÑADO.

D. LLEVAR EL CONTROL APROPIADO DEL TIEMPO ASIGNADO PARA CADA FASE DEL EJERCICIO.

E. ASEGURAR LA COORDINACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE CADA INSTRUCTOR.

332. LA MISIÓN ASIGNADA A LA UNIDAD CONSIDERADA Y QUE PRÁCTICAMENTE ORIGINAL EL DESARROLLO DEL EJERCICIO, PUEDE FIGURAR EN LA SITUACIÓN PARTICULAR DEL SUPUESTO DE BASE O BIEN, EN UN DOCUMENTO POR SEPARADO, GIRADO POR EL CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO COORDINADOR, EN SU PAPEL DE ESCALÓN SUPERIOR.

333. EJERCICIOS DE CUARTELES GENERALES DE MANDOS TERRITORIALES, GRANDES UNIDADES Y DE GRUPOS DE COMANDO EN UNIDADES TIPO CORPORACIÓN. SE REALIZAN NORMALMENTE SOBRE LA CARTA O CAJÓN DE ARENA, CON OBJETO DE ADIESTRAR AL MANDO Y A SU ESTADO MAYOR O GRUPO DE COMANDO EN LA CORRECTA CONCEPCIÓN, PREPARACIÓN Y CONDUCCIÓN DE OPERACIONES MILITARES, LAS CUALES PUEDEN VERSAR SOBRE:

- A. OPERACIONES REGULARES.
- B. OPERACIONES IRREGULARES
- C. OPERACIONES CONTRA ENERVANTES.
- D. SEGURIDAD A INSTALACIONES VITALES.
- E. PLAN DN-III-E.
- F. OPERACIONES PARA EL CONTROL DE LA POBLACIÓN CIVIL (DISTURBIOS CIVILES).

334. LOS PROCEDIMIENTOS DESCRITOS PARA LA APLICACIÓN DE LOS EJERCICIOS DE CUARTELES GENERALES O GRUPOS DE COMANDO EN PLANTELES MILITARES, SON SIMILARES CON LAS ADECUACIONES DEL CASO, PARA DESARROLLAR ESTE TIPO DE EJERCICIOS EN LOS CUARTELES GENERALES DE MANDOS TERRITORIALES Y GRANDES UNIDADES, ASÍ COMO EN GRUPOS DE COMANDO DE UNIDADES TIPO CORPORACIÓN, SIN EMBARGO, EN LOS ASPECTOS PARTICULARES DE SU PREPARACIÓN DEBEN CONSIDERARSE LAS VARIANTES DE:

- A. SE MATERIALIZAN POR DECISIÓN DEL PROPIO COMANDANTE O COMO CONSECUENCIA DE UNA SUPERVISIÓN ORDENADA POR LA SUPERIORIDAD.

B. EL OBJETIVO ESENCIAL QUE SE DEBE BUSCAR EN LA PREPARACIÓN DE ESTOS EJERCICIO ES PLANTEAR EN EL SUPUESTO DE BASE RESPECTIVO, UNA PROBLEMÁTICA QUE GENERE TODO EL PROCESO DE PLANEEO EN EL ORGANISMO DE QUE SE TRATE, DESDE EL COMANDANTE Y HACIA TODOS LOS ELEMENTOS SUBORDINADOS.

C. EL RESPONSABLE(S) DESIGNADO POR EL COMANDANTE, POR EL COMITÉ U ORGANISMO ENCARGADO DE LA SUPERVISIÓN, PARA PREPARAR Y CONDUCIR EL EJERCICIO, TIENE ENTRE SUS RESPONSABILIDADES FUNGIR COMO ESCALÓN SUPERIOR, UNIDADES SUBORDINADAS, UNIDADES ADYACENTES, FUERZAS ENEMIGAS, ASESOR, ETC., DE CONFORMIDAD CON LAS NECESIDADES DEL EJERCICIO; ASIMISMO, COORDINAR LA INFORMACIÓN QUE SE PROPORCIONE PARA SU CONDUCCIÓN, REGULAR LAS ACCIONES DE LOS EJECUTANTES PARA MANTENER EL EJERCICIO Y LA PROPORCIÓN DEL TIEMPO REAL CON EL QUE SE CONSUMIRÍA EN LAS OPERACIONES.

D. LOS INTEGRANTES DEL CUARTEL GENERAL O GRUPOS DE COMANDO EJECUTANTE, CUMPLEN CON LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES QUE POR SU CARGO Y JERARQUÍA ORGÁNICAMENTE LES CORRESPONDEN; EL ORGANISMO INTERACTÚA COMO UN CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO EN OPERACIONES.

E. CUANDO SE REQUIERA, SE HABILITAN COMANDANTES DE ARMAS, DE UNIDADES DE COMBATE Y DE UNIDADES DE SERVICIO, A FIN DE LLEVAR A CABO EL EJERCICIO COMPLETO Y QUE REDITÚE MÁS Y MEJORES RESULTADOS.

335. LOS EJERCICIOS DE SIMPLE ACCIÓN SON LOS MÁS SUSCEPTIBLES DE APLICAR Y SE BUSCA SIEMPRE ABORDAR LA PROBLEMÁTICA PRIORITARIA IMPERANTE EN CADA JURISDICCIÓN.

336. LOS EJERCICIOS DE DOBLE ACCIÓN PRESENTAN CIERTAS LIMITACIONES PARA PREPARARLOS Y CONDUCIRLOS, PUES EXIGEN LA PARTICIPACIÓN DE DOS CUARTELES GENERALES O GRUPOS DE COMANDO (AZUL Y ROJO) EJECUTANTES, ADEMÁS DEL ORGANISMO COORDINADOR; NO OBSTANTE, SE PUEDEN MATERIALIZAR CUANDO UN CUARTEL GENERAL DE REGIÓN

APLIQUE EL EJERCICIO A DOS CUARTELES GENERALES DE ZONA MILITAR O CUANDO UN CUARTEL GENERAL DE ZONA MILITAR LO APLIQUE A DOS GRUPOS DE COMANDO DE UNIDADES DE SU JURISDICCIÓN.

337. LOS EJERCICIOS DE PUESTO DE MANDO SE CONCIBEN A PARTIR DE UNIDADES DE NIVEL SECCIÓN, Y PUEDEN SER APLICADOS DE MANERA INDEPENDIENTE O COMO PARTE DE OTROS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN, YA QUE SIEMPRE EXISTE UN COMANDANTE EN TODA OPERACIÓN MILITAR QUE SE DESARROLLE, EL CUAL DEBE ESTARSE ADIESTRANDO EN SU TRIPLE FUNCIÓN: CONCEBIR, PREPARAR Y CONDUCIR LAS OPERACIONES, EMPLEAR A SUS AUXILIARES EN CASO DE CONTAR CON ELLOS, O BIEN DESARROLLAR EL PROCESO DEL PLANEAMIENTO POR SÍ MISMO, ASÍ COMO EMPLEAR A LAS UNIDADES DE COMBATE, DE APOYO AL COMBATE Y DE SERVICIOS.

338. EJERCICIO SOBRE LA CARTA. LOS CONCEPTOS ESTABLECIDOS PARA EL EJERCICIO SOBRE LA CARTA EN ASPECTOS COMUNES, COMPRENDE LO NECESARIO PARA QUE EL RESPONSABLE DE UN EJERCICIO SOBRE LA CARTA RESUELVAN LOS PUNTOS RELACIONADOS CON SU PREPARACIÓN, SIN EMBARGO, A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN ASPECTOS ESPECÍFICOS A TENER PRESENTE PARA LA MATERIALIZACIÓN DE ESTE TIPO DE TRABAJO:

A. NORMALMENTE, UN EJERCICIO SOBRE LA CARTA INCLUYE VARIOS PASOS SUCESIVOS EN LA SITUACIÓN QUE SE PLANTEA, QUE CUBREN ASPECTOS DIVERSOS (ESTIMACIONES, PLANES, DECISIONES, ORDENES, ETC.) DE LAS OPERACIONES CONSIDERADAS.

B. PARA SER EFECTIVO, REQUIERE LARGOS PERÍODOS DE TIEMPO, POR LO QUE UN EJERCICIO SOBRE LA CARTA DE CORTO TIEMPO, POR EJEMPLO DE UNA HORA, PRODUCE ESCASOS RESULTADOS.

C. EL ALCANCE DEL EJERCICIO DEBE SER COMPLETO EN PROPORCIÓN A LOS LÍMITES SEÑALADOS POR LA DIRECTIVA Y PRESENTAR UNA SITUACIÓN REALISTA, SIN LLEGAR A UNA COMPLEJIDAD INÚTIL.

339. EL EJERCICIO DE ESTE TIPO FACILITA LA ESTRECHA RELACIÓN ENTRE EL APOYO ADMINISTRATIVO Y LOGÍSTICO CON RESPECTO A LAS OPERACIONES TÁCTICAS.

340. EL EJERCICIO SOBRE LA CARTA ES, POR DEFINICIÓN, UNA SERIE PROGRESIVA DE EVENTOS ADMINISTRATIVOS O TÁCTICOS, QUE DEBEN SER DESCRITOS COMO HECHOS OCURRIDOS EN UNA SUCESIÓN DE TIEMPO REAL.

341. UN EJERCICIO SOBRE LA CARTA, COMO CONSECUENCIA DE SU DURACIÓN PROLONGADA, LLEGA A SER EN LA PRÁCTICA UN MARCO EN EL QUE SE UTILIZAN DIVERSAS FORMAS DE INSTRUCCIÓN, COMO LAS CONFERENCIAS BREVES, EJERCICIOS DE GABINETE, REPASOS, DISCUSIONES DIRIGIDAS, ELABORACIÓN DE DIVERSOS DOCUMENTOS, ETC.

342. EJERCICIO DE GABINETE. ES APLICABLE TANTO A MATERIAS MILITARES COMO A LAS DE CULTURA GENERAL, POR LO QUE EN SU PREPARACIÓN DEBE TENERSE EN CUENTA QUE SE BASA EN SITUACIONES DE CARÁCTER GENERAL, QUE PUEDEN O NO REFERIRSE A ASUNTOS MILITARES.

343. SU NATURALEZA ES ESENCIALMENTE TÉCNICA, AUNQUE PARA EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, EN ALGUNOS CASOS, SE DEBA HACER ALUSIÓN A SITUACIONES TÁCTICAS.

344. EN LA PREPARACIÓN DE UN EJERCICIO DE GABINETE SE REQUIERE DE LA ELABORACIÓN DE UN TEMA BASE, COMO PUNTO DE PARTIDA PARA LA INICIACIÓN DEL EJERCICIO, ENTENDIÉNDOSE POR TEMA BASE, AL DOCUMENTO QUE CONTIENE UN CONJUNTO DE CONCEPTOS, HECHOS O ACCIONES REALES O HIPOTÉTICAS, DE CUYO ESTUDIO Y ANÁLISIS SE DERIVAN NUEVOS CONCEPTOS, CONCLUSIONES O SÍNTESIS.

345. EL TEMA BASE PUEDE CONTENER EL ENUNCIADO SIMPLE DE UN PROBLEMA O INCLUIR ADEMÁS, UN CÚMULO DE INFORMACIÓN PERTINENTE, UNA SERIE DE NORMAS, LIMITACIONES O MODALIDADES, BAJO LAS CUALES SE DEBE CONTEMPLAR Y RESOLVER EL PROPIO PROBLEMA.

346. EN EL PROCESO DE PREPARACIÓN, SE DETERMINA EL PROPÓSITO DEL EJERCICIO, OBJETIVOS POR ALCANZAR, FASES EN QUE SE DIVIDIRÁ EL EJERCICIO, ASUNTOS A TRATAR EN CADA FASE Y TODO LO RELACIONADO A TIEMPO, LUGAR, AYUDAS DE INSTRUCCIÓN, INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, SI PROCEDE, ETC.

347. SIENDO EL EJERCICIO DE GABINETE DE NATURALEZA TAN VARIADA, RESULTA COMPLEJO EL DETALLAR UN PROCEDIMIENTO PARA SU PREPARACIÓN; SIN EMBARGO, ADEMÁS DE LAS NORMAS SEÑALADAS EN LOS ASPECTOS COMUNES APLICABLES A ESTE EJERCICIO, ES NECESARIO DETERMINAR:

- A. OBJETIVO DEL EJERCICIO.
- B. TIPO Y CANTIDAD DE INFORMACIÓN NECESARIA, ASÍ COMO SU OBTENCIÓN.
- C. MÉTODO DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL PARTICIPANTE.
- D. LOS ARREGLOS ADMINISTRATIVOS REQUERIDOS.
- E. UN PLAN DE TRABAJO.

348. DETERMINAR EL OBJETIVO DEL EJERCICIO. BÁSICAMENTE, UN EJERCICIO DE GABINETE ES EMPLEADO COMO UNA ACTIVIDAD DE APLICACIÓN, SIN EMBARGO, PUEDE EN ALGUNOS CASOS, SER ÚTIL COMO ELEMENTO DEL ADIESTRAMIENTO. YA SEA UNO U OTRO EL OBJETIVO, ES NECESARIO DECLARARLO ENFÁTICAMENTE, INDICANDO A LA VEZ, EL OBJETIVO EN SÍ DEL EJERCICIO Y QUE PUEDE SER, ENTRE OTROS, LLEVAR A CABO UNA INVESTIGACIÓN SOBRE UN ASUNTO DETERMINADO PARA DERIVAR CONCLUSIONES; DISCUTIR Y CRITICAR LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS SEGUIDOS EN UNA ACTIVIDAD, ESTUDIAR Y ANALIZAR EL PROBLEMA, SINTETIZANDO LAS PROBABLES SOLUCIONES, ETC.

349. DETERMINAR Y OBTENER EL TIPO Y CANTIDAD DE INFORMACIÓN NECESARIA. PARA UN EJERCICIO DE GABINETE, LA DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN AMPLIA Y ADECUADA CONDICIONA EL ÉXITO DEL TRABAJO EN FORMA DETERMINANTE. ESTA INFORMACIÓN FRECUENTEMENTE SE OBTIENE CON LA DEBIDA ANTICIPACIÓN, YA SEA POR PARTE DEL PERSONAL PARTICIPANTE O POR EL INSTRUCTOR, EN CUALQUIER CASO, EL INSTRUCTOR DEBE SER PERSPICAZ Y OBJETIVO EN EL CUMPLIMIENTO DE ESTA TAREA, PARA LO CUAL, SU CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA ES SU MEJOR AUXILIAR.

350. LA INFORMACIÓN A EMPLEAR DEBE ESTAR ACORDE CON EL ALCANCE Y DURACIÓN DEL EJERCICIO, PERO EN TODO CASO, CONTENER LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA ARRIBAR A CONCLUSIONES ADECUADAS POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES.

351. LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN Y SU MANEJO, PUEDEN REVESTIR DOS PECULIARIDADES: SER PUESTA A DISPOSICIÓN DE LOS PARTICIPANTES EN EL TEMA BASE, A MANERA DE ANEXOS, O BIEN SER OBTENIDA POR ELLOS, SI ES PARTE DEL OBJETIVO DEL EJERCICIO.

352. EN EL PRIMER CASO, EL INSTRUCTOR DURANTE LA PREPARACIÓN, REÚNE LA INFORMACIÓN RELATIVA, LA ORDENADA, EXTRACTA EN ALGUNOS CASOS Y LA REPRODUCE PARA ANEXARLA AL TEMA BASE. EN EL SEGUNDO CASO, EL INSTRUCTOR SEÑALA EN FORMA PRECISA Y OBJETIVA, LAS FUENTES DE LAS QUE SE OBTIENE, INDICA SI PROCEDE DETALLES COMO: NOMBRE O TÍTULO DE LAS OBRAS, AUTORES, DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS, MANUALES DE INSTRUCCIÓN EN VIGOR Y OTROS YA FUERA DE USO, ETC.

353. EN LOS CASOS DEL PÁRRAFO ANTERIOR, SUELE SER CONVENIENTE, ADEMÁS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS, DESIGNAR DIVERSOS ASESORES, LOS QUE POR SU ESPECIALIDAD O EXPERIENCIA, PUEDEN ABUNDAR EN LA INFORMACIÓN Y SUGERIR INCLUSIVE, LÍNEAS PROBABLES DE ACCIÓN EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS, MOTIVO DEL EJERCICIO.

354. ELEGIR EL MÉTODO DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL PARTICIPANTE. RESULTA DE IMPORTANCIA PARA EL BUEN ÉXITO DEL EJERCICIO, ELEGIR LA FORMA MÁS ADECUADA DE ORGANIZAR A LOS PARTICIPANTES; ESTO, DEBE HACERSE TENIENDO PRESENTE CUAL ES EL OBJETIVO DEL TRABAJO. DEL ANÁLISIS DEL OBJETIVO PUEDE DERIVARSE LA CONVENIENCIA DE REALIZARLO COMO UNA DISCUSIÓN DIRIGIDA, TRABAJO INDIVIDUAL O EN GRUPO.

355. LA EXPERIENCIA HA DEMOSTRADO QUE PARA LOS EJERCICIOS DE GABINETE, LA ADOPCIÓN DE ALGUNOS DE LOS DIVERSOS MÉTODOS DE TRABAJO PARA GRUPO RESULTA

ALTAMENTE CONVENIENTE, TANTO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA ENSEÑANZA, COMO PARA HABITUAR A LOS EJECUTANTES A PARTICIPAR APROPIADAMENTE EN ESTE TIPO DE ACTIVIDADES.

356. PREPARAR LOS ARREGLOS ADMINISTRATIVOS REQUERIDOS. SE REFIERE A LA NECESIDAD DE PREVER CIERTO TIPO DE FACILIDADES PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO, TALES COMO: LOCAL O LOCALES POR OCUPAR, ACOMODO DE MOBILIARIO DE ACUERDO CON EL MÉTODO DE TRABAJO ELEGIDO, DISPONIBILIDAD DE AYUDAS DE INSTRUCCIÓN, ACCESO A LA BIBLIOTECA, ARCHIVOS, ETC.

357. ELABORAR UN PLAN DE TRABAJO. SU PREPARACIÓN SIGUE LAS NORMAS ESTABLECIDAS PARA LA ELABORACIÓN DE TODO PLAN DE CLASE; SIN EMBARGO, EL INSTRUCTOR TIENE PRESENTE QUE PARA SU DESARROLLO CONSTA DE TRES FASES:

- A. INTRODUCCIÓN.
- B. TRABAJO DIRIGIDO.
- C. CONCLUSIONES.

358. INTRODUCCIÓN. ACTIVIDAD A CARGO DEL INSTRUCTOR RESPONSABLE Y CONSTA DE UNA BREVE EXPLICACIÓN, PARA ORIENTAR A LOS PARTICIPANTES SOBRE LAS PECULIARIDADES DEL EJERCICIO Y PRINCIPALMENTE SOBRE LA NATURALEZA, SIGNIFICADO Y ALCANCE DEL PROBLEMA MOTIVO DEL EJERCICIO. ESTA INTRODUCCIÓN ADOPTA GENERALMENTE LA FORMA DE UNA CONFERENCIA INICIALMENTE Y DE UNA DISCUSIÓN DIRIGIDA EN SUS ÚLTIMOS MOMENTOS. SU DURACIÓN, EN ALGUNOS CASOS PUEDE PROLONGARSE SEGÚN LA NATURALEZA DEL PROBLEMA Y EL TIEMPO DISPONIBLE.

359. TRABAJO DIRIGIDO. ES LA PARTE MEDULAR DEL EJERCICIO. PARA DESARROLLARLO, ES NECESARIO QUE EL INSTRUCTOR PREPARE TODOS LOS TRABAJOS QUE LOS PARTICIPANTES ANALIZAN O RESUELVEN, SEGÚN SEA EL CASO, SIN PERDER DE VISTA LA ORGANIZACIÓN PREVISTA.

360. CONCLUSIONES. EN LA FASE FINAL DE TODO EJERCICIO DE GABINETE SE ESTABLECEN LAS CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ESTUDIO DEL PROBLEMA, PARA ELLO, SE ADOPTA CUALQUIERA DE LAS SIGUIENTES FORMAS; INFORMES POR ESCRITO, SÍNTESIS O RESÚMENES O BIEN, UNA MONOGRAFÍA, QUE ES LA DESCRIPCIÓN ESPECIAL DE UN ASUNTO DETERMINADO, O EL ESTUDIO BREVE, PARTICULAR Y PROFUNDO ACERCA DE UN AUTOR, UNA ÉPOCA, UN GÉNERO O UN ASUNTO GEOGRÁFICO, HISTÓRICO O MILITAR.

361. TRABAJO A DOMICILIO. CONCEPTUADO COMO UN EJERCICIO DE APLICACIÓN, ES UNA ACTIVIDAD REALIZADA POR EL PERSONAL EN INSTRUCCIÓN FUERA DE LAS HORAS DE LABORES PROGRAMADAS, PERO BAJO DIRECTIVAS ESPECÍFICAS DEL INSTRUCTOR QUE LO ASIGNA Y CON MIRAS A COMPLEMENTAR O SUPLEMENTAR CIERTOS ASPECTOS DEL ADIESTRAMIENTO.

362. NO CONFUNDIR EL TRABAJO A DOMICILIO CON LA ASIGNACIÓN DE ESTUDIOS U OTRAS ACTIVIDADES SEÑALADOS EN LA HOJA AVANZADA.

363. TODO TRABAJO A DOMICILIO REQUIERE DE PARTE DEL INSTRUCTOR, DE UNA PREPARACIÓN CUIDADOSA PARA ORIENTAR EL ESFUERZO DEL PARTICIPANTE Y JUSTIFICAR LA RAZÓN DEL TRABAJO A DESARROLLAR.

364. DICHA PREPARACIÓN TOMA FORMA EN UN DOCUMENTO QUE HACE SABER AL PARTICIPANTE LO SIGUIENTE:

- A. TRABAJO A EJECUTAR.
- B. OBJETIVO DEL MISMO.
- C. EQUIPO DE TRABAJO (CUANDO SE REALICE COLECTIVAMENTE).
- D. DESCRIPCIÓN DE LA FORMA DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO.

E. MATERIAL DE CONSULTA.

F. FECHA EN QUE DEBER SER ENTREGADO.

365. UN TRABAJO A DOMICILIO PUEDE TENER LA CARACTERÍSTICA DE SER CONSECUENCIA DE CUALQUIER OTRO EJERCICIO DE APLICACIÓN, POR LO QUE PARA SU REALIZACIÓN PUEDEN TOMARSE EN CONSIDERACIÓN LO ESTABLECIDO PARA LA PREPARACIÓN DEL EJERCICIO DE QUE SE TRATE.

SUBSECCIÓN (B)

EJECUCIÓN DE LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN

366. EN LA EJECUCIÓN DE LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN SE DEBEN CONSIDERAR TAMBIÉN ASPECTOS COMUNES Y PARTICULARES; LOS ASPECTOS COMUNES SE DETALLAN A CONTINUACIÓN, Y MÁS ADELANTE SE TRATAN LOS ASPECTOS PARTICULARES DE LOS EJERCICIOS QUE ASÍ LO REQUIERAN.

367. AL INICIAR LA EJECUCIÓN DE UN EJERCICIO DE APLICACIÓN, ASEGURARSE QUE LOS PARTICIPANTES CUENTEN CON ANTICIPACIÓN CON LA HOJA AVANZADA CORRESPONDIENTE, SE HAYA EFECTUADO EL ESTUDIO Y LOS TRABAJOS QUE SEÑALA, SE DISTRIBUYERON CARTAS Y MATERIALES NECESARIOS, Y SE HAN ORGANIZADO LOS EQUIPOS DE TRABAJO. HASTA ESTE MOMENTO, LOS PARTICIPANTES TENDRÁN EN SU PODER SOLAMENTE LA PRIMERA PARTE DEL SUPUESTO DE BASE, QUE PUEDE INCLUIR CUANDO MUCHO EL PRIMER PROBLEMA; LOS DEMÁS, SON MOTIVO DE LA CONDUCCIÓN DEL EJERCICIO.

368. LA EJECUCIÓN DEL EJERCICIO ES LA REALIZACIÓN DE LA PREPARACIÓN, DONDE LLEVAN A CABO MATERIALMENTE: PROCEDIMIENTO, FUNCIONES, MOVIMIENTOS, OPERACIONES MILITARES, ETC., E IMPLICA VARIOS PASOS INTERRELACIONADOS, Y EN CONSECUENCIA, NO HAY UNA DIVISIÓN TAJANTE ENTRE ELLOS, DICHS PASOS SON:

- A. PRESENTACIÓN DEL EJERCICIO.
- B. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS.
- C. DISCUSIÓN DE LAS SOLUCIONES A CADA PROBLEMA.
- D. RESUMEN.

369. PRESENTACIÓN DEL EJERCICIO. CONSISTE EN UNA EXPLICACIÓN AMPLIA: SOBRE EL OBJETIVO PERSEGUIDO, DE LOS PRINCIPIOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICAR EN LAS FASES DEL EJERCICIO, Y AQUELLOS ASUNTOS DEL SUPUESTO DE BASE QUE A LOS PARTICIPANTES LES HAYAN PARECIDO CONFUSOS.

370. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS. ES NECESARIO QUE PARA DISCUTIR Y ANALIZAR LOS PROBLEMAS EL PERSONAL EN INSTRUCCIÓN SE COMPENETRE DEL CONTENIDO DE CADA UNA DE LAS PARTES DEL SUPUESTO DE BASE, QUE EN SU OPORTUNIDAD EL INSTRUCTOR LES VAYA PROPORCIONANDO. LA DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE CADA PROBLEMA SE EFECTÚAN DE LA SIGUIENTE FORMA:

- A. REALIZADA POR EL PROPIO INSTRUCTOR.
- B. DIRIGIDA POR EL INSTRUCTOR, HACIENDO PREGUNTAS CUYO ORDEN Y CONTENIDO CONDUZCAN A LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA. LAS PREGUNTAS PUEDEN DIRIGIRSE A CADA PARTICIPANTE INDIVIDUALMENTE, O A CADA EQUIPO DE TRABAJO; LA RESPUESTA DE LOS PARTICIPANTES EN CADA CASO DEBE SER EN VOZ ALTA.
- C. DIRIGIDA POR EL INSTRUCTOR, HACIENDO QUE LOS PARTICIPANTES INDIVIDUALMENTE O POR EQUIPOS ANALICEN CADA PROBLEMA, DÁNDOLES UN TIEMPO RAZONABLE PARA LLEGAR A UNA SOLUCIÓN.

371. LA MENOS RECOMENDABLE ES LA PRIMERA, POR LA PARTICIPACIÓN PASIVA DEL PERSONAL EN INSTRUCCIÓN; LA CITADA EN SEGUNDO TERMINO, TIENE LA VENTAJA DE HACER QUE LOS PARTICIPANTES APLIQUEN SUS CONOCIMIENTOS, EXPRESEN VERBALMENTE SUS IDEAS UNOS A OTROS,

Y ADEMÁS, FACILITA LAS DIFERENCIAS DE OPINIÓN, EL INSTRUCTOR DEBE ESTAR ALERTA PARA MANTENER LA DISCUSIÓN SOBRE EL PROBLEMA, EVITAR DISTORSIONES, PÉRDIDA DE TIEMPO Y MANTENER EL INTERÉS.

372. LA TERCERA OPCIÓN, TIENE LA VENTAJA DE PERMITIR A LOS PARTICIPANTES LIBERTAD PARA PENSAR, ASÍ COMO MAYOR CONFIANZA PARA DISCUTIR ENTRE ELLOS, YA SEA EN TRABAJO INDIVIDUAL O POR EQUIPOS, HASTA LLEGAR A UNA SOLUCIÓN, LA CUAL, AL SER EXPUESTA POR SUS RESPECTIVOS AUTORES, DA LUGAR A LA CONTROVERSA, EN CUYO CASO EL INSTRUCTOR INTERVENDRÁ NUEVAMENTE PARA ACLARAR CONCEPTOS, DIRIGIR Y MODERAR LA DISCUSIÓN.

373. LA COMBINACIÓN DE LAS TRES FORMAS CITADAS DA MEJORES RESULTADOS, SIN EMBARGO, EL INSTRUCTOR DETERMINA PREVIAMENTE CUAL PROCEDIMIENTO CONVIENE Y EN QUE MOMENTO HA DE USARLO, DE ACUERDO CON EL OBJETIVO DEL EJERCICIO Y TIEMPO DISPONIBLE.

374. DISCUSIÓN DE LA SOLUCIONES A CADA PROBLEMA. ES CONVENIENTE PRIMERO ACLARAR EN QUE CONSISTEN LAS SOLUCIONES DE LOS PARTICIPANTES, TANTO INDIVIDUALES COMO POR EQUIPOS O DE GRUPO.

A. SOLUCIÓN INDIVIDUAL. ES AQUELLA EMITIDA POR EL PARTICIPANTE VERBALMENTE O POR ESCRITO, SIN CONSULTAR CON NINGUNA OTRA PERSONA Y BASADO EN SUS PROPIOS CONOCIMIENTOS Y EN LA INTERPRETACIÓN DE LOS DIVERSOS COMPONENTES DEL PROBLEMA. ESTE TIPO DE SOLUCIONES SON APROPIADAS PARA PROBLEMAS TALES COMO DECISIONES, EN LAS QUE LOS FACTORES PERTINENTES YA ESTÁN ESTABLECIDOS Y DONDE DICHO PROBLEMA ES CORTO Y SE REFIERE PRINCIPALMENTE A UN ASUNTO.

B. SOLUCIÓN POR EQUIPOS O DE GRUPOS. LA QUE EMITEN LOS PARTICIPANTES ORGANIZADOS EN COMITÉS, ESTADOS MAYORES O GRUPOS DE COMANDO.

375. LA DECISIÓN PARA EMPLEAR SOLUCIONES DE COMITÉ, ESTADOS MAYORES O GRUPOS DE COMANDO CON PREFERENCIA A SOLUCIONES INDIVIDUALES, DEBE HACERSE SOBRE LA BASE DEL TIEMPO DISPONIBLE Y EL CARÁCTER DE LOS PROBLEMAS.

376. CUANDO LOS PARTICIPANTES INDIVIDUALMENTE O POR EQUIPOS HAN ARRIBADO A UNA SOLUCIÓN DIRIGIDOS EN TODO CASO POR EL INSTRUCTOR, SE DISCUTEN SUS RESPECTIVAS SOLUCIONES PARA DETERMINAR CUAL DE ELLAS ES LA MAS APROPIADA. AQUÍ EL INSTRUCTOR DEBE HACER QUE LOS PARTICIPANTES DEFIENDAN SUS PUNTOS DE VISTA EN LA SOLUCIÓN ADOPTADA, RESALTANDO LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

377. CUANDO LA SOLUCIÓN SE DIVIDE CONVENIENTEMENTE EN PARTES O PASOS (LAS DIFERENTES PARTES DE UNA ESTIMACIÓN DE SITUACIÓN POR EJEMPLO), PUEDE SER DISCUTIDA PASO POR PASO. DEBE TENERSE CUIDADO DE ESTABLECER CORRECTA Y CLARAMENTE CADA PARTE DE LA SOLUCIÓN ANTES DE CONTINUAR CON LA SIGUIENTE.

378. CUANDO SE EMPLEA EL SISTEMA DE ESTADO MAYOR, GRUPO DE COMANDO O COMITÉ PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN, DEBE HACERSE HINCAPIÉ EN QUE CUALQUIERA DE SUS MIEMBROS PUEDE SER LLAMADO PARA CUESTIONARLO ACERCA DE LA SOLUCIÓN, PARA QUE EXPRESE COMENTARIOS ADICIONALES, O BIEN HACERLE CUESTIONAMIENTOS RESPECTO AL EJERCICIO.

379. SE DEBE DIRIGIR LA DISCUSIÓN EN FORMA POSITIVA Y CONSTRUCTIVA Y HABLAR COMO SI LA SITUACIÓN FUERA REAL Y PRESENTE, SUJETÁNDOSE EN TODO CASO A LO PRESCRITO EN LA DISCUSIÓN DIRIGIDA.

380. EN LA PARTE MÁS IMPORTANTE DE LA DISCUSIÓN, SE PRESENTA LA SOLUCIÓN OFICIAL COMO SI FUERA CONSECUENCIA DEL RAZONAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES DURANTE DEL DESARROLLO DEL EJERCICIO; ESTO PLANTEA PARA EL AUTOR(ES) DOS PROBLEMAS: EL PRIMERO, QUE DURANTE LA CONCEPCIÓN Y PREPARACIÓN DEL EJERCICIO SEA PREVISTA LA SOLUCIÓN CON TODOS LOS DETALLES; Y SEGUNDO, QUE DURANTE LA REALIZACIÓN, EL TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES SEA DEBIDAMENTE ENCAUZADO Y CONDUCIDO PARA SER ELLOS QUIENES, EN TÉRMINOS GENERALES, PROPONGAN EL ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN A LA QUE SE ARRIBE.

381. LAS DIVERSAS SOLUCIONES DE LOS PARTICIPANTES PUEDEN EN ALGUNOS CASOS NO COINCIDIR ENTRE SI O CON LA OFICIAL PREVIAMENTE PREPARADA; ESTO NO SIGNIFICA UN ERROR, YA QUE ALGUNAS DE ELLAS PUEDEN PRESENTAR CONCEPTOS SOBRESALIENTES QUE SE DEBEN EXPLOTAR DISCUTIENDO Y ANALIZANDO BREVEMENTE ESAS DIFERENCIAS, BASADO EN LOS PRINCIPIOS APLICABLES Y EN LA DOCTRINA ESTABLECIDA; EN ALGUNOS CASOS PUEDE SER CONVENIENTE QUE ESTA DISCUSIÓN QUEDE A CARGO DEL PERSONAL O GRUPO DE TRABAJO QUE PRESENTO LA SOLUCIÓN DIFERENTE.

382. AL SER PRESENTADA LA SOLUCIÓN OFICIAL, ES POSIBLE QUE IMPUGNEN O PIDAN ACLARACIONES SOBRE CIERTOS DETALLES, LO CUAL DEBE SER CONSIDERADO POR QUIENES CONDUCEN EL EJERCICIO, COMO VALIOSO PARA EL DESARROLLO DEL MISMO, DEBIENDO NO SÓLO PROPICIARLO, SINO INVITAR A LOS PARTICIPANTES A HACERLO; DURANTE LA DISCUSIÓN QUE ESTO PROVOCA, EL INSTRUCTOR DEBE EJERCER LA FIRMEZA DE SUS CONVICCIONES, EVITANDO TODA ACTITUD NEGATIVA, YA SEA DE SU PARTE O DE LA DEL PARTICIPANTE QUE INTERPELA, TENIENDO MUY EN CUENTA QUE EN ESTA DISCUSIÓN DEBE PRIVAR UN AMBIENTE DE CONFIANZA Y ARMONÍA.

383. RESUMEN. CONSOLIDA LOS ASUNTOS APRENDIDOS POR SEPARADO. EL OBJETIVO QUE SE PERSIGUE Y LOS PRINCIPIOS POR APLICAR DEBEN ESTABLECERSE CLARAMENTE DESDE EL INICIO DEL EJERCICIO, REPETIRSE EN CADA FRASE Y SINTETIZARSE EN UNA CONCLUSIÓN, CADA PROBLEMA Y SU RESPECTIVA SOLUCIÓN ES INCLUIDA EN EL EJERCICIO POR UNA RAZÓN BIEN DEFINIDA QUE DEBE SER ACLARADA AL PARTICIPANTE.

384. EVITAR OLVIDAR QUE SI ES IMPORTANTE Y NECESARIO PREPARAR Y CONDUCIR BIEN UN EJERCICIO, TAMBIÉN LO ES CONCLUIRLO EN BUENA FORMA, DEJANDO EN LA MENTE DE LOS PARTICIPANTES LA IDEA DE QUE EL ESFUERZO DESARROLLADO HA TENIDO UNA BUENA RAZÓN Y UN RESULTADO POSITIVO; QUE LAS CAPACIDADES PUESTAS EN JUEGO, HAN SENTADO BASES PARA ADQUIRIR CONFIANZA EN SÍ MISMO; QUE SI BIEN SE OBSERVARON ERRORES, ESTOS FUERON RESULTADOS DE LA POCA EXPERIENCIA Y NO DE FALTA DE CONOCIMIENTOS O ENTUSIASMO; QUE, FINALMENTE, FUE UN ASPECTO DE LA

INSTRUCCIÓN INTERESANTE, NECESARIO, FRUCTÍFERO Y AGRADABLE.

385. EN LA EJECUCIÓN DE LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN, ADEMÁS DE CONSIDERAR LOS ASPECTOS COMUNES CITADOS, HAY NECESIDAD DE TOMAR EN CUENTA PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA ALGÚN TIPO DE EJERCICIO EN PARTICULAR, POR EJEMPLO.

386. EJERCICIOS SOBRE EL TERRENO. ESTE EJERCICIO SE PUEDE REALIZAR SIN TROPAS Y CON TROPAS.

387. EN LOS EJERCICIOS SOBRE EL TERRENO SIN TROPAS, ADEMÁS DE LOS PASOS SEÑALADOS EN LOS ASPECTOS COMUNES PARA LA EJECUCIÓN DE LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN, ES NECESARIO CONSIDERAR LA TRANSPORTACIÓN Y LOS RECONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE OPERACIONES.

388. LA TRANSPORTACIÓN COMPRENDE EL MOVIMIENTO AL ÁREA DE OPERACIONES Y RETORNO, SE REALIZA CONFORME LO PRESCRIBE EL INSTRUCTIVO DEL EJERCICIO U ORDEN DE MOVIMIENTO CORRESPONDIENTE.

389. LOS RECONOCIMIENTOS DEL ÁREA DE OPERACIONES SON PARTE DEL EJERCICIO, LO REALIZAN LOS RESPONSABLES DE LA CONDUCCIÓN DEL EJERCICIO Y LOS EJECUTANTES, SOBRE EL ÁREA O RUTAS SELECCIONADAS EN EL RECONOCIMIENTO PREVIO. SU OBJETO PRINCIPAL ES HACER UN ANÁLISIS DEL ÁREA DE OPERACIONES O ESTUDIAR ALGÚN ASPECTO PARTICULAR DEL TERRENO, DE ACUERDO CON EL PROPÓSITO DEL EJERCICIO.

390. EL RECONOCIMIENTO IMPLICA UNA ACTITUD ANALÍTICA HACIA CADA UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TERRENO; ES IMPORTANTE DESPERTAR EL INTERÉS DE LOS PARTICIPANTES, HACIENDO ALTO EN LAS ÁREAS O PUNTOS CRÍTICOS, SI EL RECONOCIMIENTO ES TERRESTRE, PARA EXPLICAR SU IMPORTANCIA Y FORMA DE INFLUENCIA EN LAS OPERACIONES, SI EL RECONOCIMIENTO ES MARÍTIMO, FLUVIAL O AÉREO, DEBEN DARSE LAS EXPLICACIONES PERTINENTES SOBRE LA FORMA CORRECTA DE HACERLOS Y LOS ASPECTOS PARTICULARES

QUE INTERESAN. EN TODO CASO, PROVOCAR UNA ACTITUD DINÁMICA DE LOS PARTICIPANTES, PLANTEANDO PROBLEMAS PREVIAMENTE DETERMINADOS Y QUE DEBEN RESOLVER INDIVIDUALMENTE O POR EQUIPOS.

391. EL RECONOCIMIENTO SIGUE NORMALMENTE A LA FASE DE PRESENTACIÓN DEL EJERCICIO; LA DISCUSIÓN, EL ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS QUE ES LA MATERIALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES, ASÍ COMO EL RESUMEN, TIENEN LUGAR EN EL PROPIO TERRENO O BIEN, EN LOS LOCALES PREVIAMENTE SELECCIONADOS Y ADAPTADOS PARA EL EFECTO, PRIVANDO LAS CONDICIONES REALES DEL TERRENO EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS Y TENIENDO PRESENTE QUE LA BUENA PREPARACIÓN DEL EJERCICIO SE REFLEJA EN UNA BUENA EJECUCIÓN.

392. EJERCICIO SOBRE EL TERRENO CON TROPAS. ESTE EJERCICIO SE DESARROLLA DE CONFORMIDAD CON LOS DETALLES PREVISTOS PARA SU PREPARACIÓN, EN LOS QUE DEBEN CONSIDERAR ADEMÁS DE LOS ASPECTOS COMUNES PARA LA EJECUCIÓN DE LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN, LAS PARTICULARIDADES QUE A CONTINUACIÓN SE ESCRIBEN:

A. LA PRESENCIA DE LAS TROPAS IMPLICA ENTRE OTROS DETALLES, SU TRANSPORTE AL ÁREA DEL EJERCICIO Y SU REGRESO, REQUIRIÉNDOSE DE MEDIDAS DE SEGURIDAD Y APOYO DE SERVICIO APROPIADOS.

B. UNA VEZ QUE LAS UNIDADES ARRIBAN AL ÁREA, SE REQUIERE QUE LAS ACCIONES DE LAS TROPAS SE REALICEN MINUCIOSAMENTE DE ACUERDO A LO PROGRAMADO.

C. LOS COMANDANTES DE UNIDAD EN CADA NIVEL PONEN EN EJECUCIÓN SUS PLANES, DESPLEGANDO A SU PERSONAL BAJO LA COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN DE SUS COMANDANTES SUPERIORES.

D. LA SEGURIDAD DESDE EL PRINCIPIO Y HASTA LA TERMINACIÓN DEL EJERCICIO ES FUNDAMENTAL, SE CONSIDERA ESTA ACTIVIDAD COMO PARTE DEL ADIESTRAMIENTO, SE APLICA EN TODAS LAS FASES E INCLUYE LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA EVITAR ACCIDENTES.

E. DESARROLLO DEL EJERCICIO, COMO YA SE DIJO, ES DE ACUERDO CON LO PLANEADO, POR ETAPAS O FASES, QUE TENDRÁN LA CONTINUIDAD NECESARIA PARA EVITAR PÉRDIDA DE TIEMPO E INTERÉS EN LOS PARTICIPANTES. PARA ASEGURAR EL REALISMO REQUERIDO, SE EJECUTA TODO EL PROCESO DE PLANEADO, SE MATERIALIZAN LOS PROCEDIMIENTOS, FUNCIONES, LAS EVOLUCIONES Y LAS MANIOBRAS DE LAS UNIDADES EN TODA SU EXTENSIÓN.

F. LOS EJERCICIOS COMPLEJOS O MUY LARGOS NECESITAN ACCIÓN DE COORDINACIÓN, PARA PERMITIR LOS AJUSTES DE DISPOSITIVO, LINEAMIENTOS, TIEMPOS Y ACTIVIDADES.

G. ESTOS EJERCICIOS PUEDEN SER DE SIMPLE O DE DOBLE ACCIÓN, HACIÉNDOSE NECESARIO UN GRUPO DE ÁRBITROS QUE VERIFIQUEN EL ADIESTRAMIENTO DESDE LA PREPARACIÓN HASTA LA TERMINACIÓN DEL EJERCICIO.

393. EJERCICIO DE CUARTELES GENERALES, GRUPOS DE COMANDO Y PUESTOS DE MANDO. LA EJECUCIÓN DE ESTOS EJERCICIOS SE BASA EN LA OBSERVANCIA JUSTA Y ENTUSIASTA DE LOS ASUNTOS ESTABLECIDOS EN SU PREPARACIÓN. LOS ASPECTOS ESPECÍFICOS DE SU EJECUCIÓN SON:

- A. INICIACIÓN DEL EJERCICIO.
- B. LUGAR DONDE SE REALIZA.
- C. EMPLEO DE TROPAS Y MATERIALES AUXILIARES.
- D. LOS MENSAJES.
- E. LA TERMINACIÓN DEL EJERCICIO.
- F. LA CRÍTICA.

394. INICIACIÓN DEL EJERCICIO. LA EJECUCIÓN DEL EJERCICIO SE INICIA EN EL MOMENTO EN QUE EL COMANDANTE DE UNIDAD (CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO EJECUTANTE), RECIBE LA MISIÓN POR CUMPLIR. A PARTIR DE ESE MOMENTO SE DEBE DESARROLLAR EN FORMA COMPLETA

E INTENSA TODO EL PROCESO DE PLANE0, INTERACTUADO LOS INTEGRANTES DEL ORGANISMO PARA DAR SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLANTEADO.

395. LUGAR DONDE SE REALIZA. NORMALMENTE UN EJERCICIO DE CUARTELES GENERALES O DE GRUPOS DE COMANDO SE LLEVA A CABO EN:

A. ÁREAS REDUCIDAS, CUANDO LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS, TIEMPO Y TERRENO ES LIMITADA.

B. ÁREAS AMPLIAS Y EN CONDICIONES SIMILARES A LA QUE SE VIVIRÍA EN LA REALIDAD, DESPLEGANDO TODOS LOS MEDIOS DISPONIBLES Y DE ACUERDO CON LA MAGNITUD DE LA UNIDAD CORRESPONDIENTE.

396. EMPLEO DE TROPAS Y MATERIALES AUXILIARES. ESTE EJERCICIO SE CARACTERIZA POR REQUERIR EL APOYO DE LOS SERVICIOS TÉCNICOS DE INTENDENCIA, SANIDAD Y TRANSMISIONES, ASÍ COMO DE PERSONAL DE OFICINISTAS Y DIBUJANTES. EL SERVICIO DE INTENDENCIA Y SANIDAD QUEDAN BAJO EL CONTROL DE QUIENES FUNJAN COMO JEFES DEL SERVICIO. EL SERVICIO DE TRANSMISIONES ES OPERADO POR EL PERSONAL INTEGRANTE DE LOS CUARTELES GENERALES O GRUPOS DE COMANDO.

397. LAS TRANSMISIONES JUEGAN UN PAPEL MUY IMPORTANTE Y CONVIENE ASIGNAR A CADA CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO, LA UNIDAD DE TRANSMISIONES ORGÁNICA AL ORGANISMO QUE SE ESTA REPRESENTANDO, A FIN DE MATERIALIZAR LA RED ADECUADA PARA LA COMUNICACIÓN DESDE Y HACIA LOS RESPONSABLES DE CONDUCIR EL EJERCICIO, ASÍ COMO DENTRO DEL CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO EJECUTANTE.

398. SI LO ANTERIOR NO ES POSIBLE, SE DEBE REPRESENTAR EL SERVICIO DE TRANSMISIONES CON LOS MEDIOS INDISPENSABLES, PARTICULARMENTE RADIO, TELÉFONO Y MENSAJEROS.

399. LOS MENSAJES. LA COMUNICACIÓN ORAL POR TELÉFONO, RADIO O DE PERSONA A PERSONA, Y EL MENSAJE

ESCRITO CONSTITUYEN EL INSTRUMENTO DEL QUE DEPENDE LA FLUIDEZ, EL DINAMISMO Y POR TANTO, EL ÉXITO DEL EJERCICIO.

400. UN MENSAJE PARA EFECTOS DE ESTE EJERCICIO, PUEDE REVESTIR LA FORMA DE UN DOCUMENTO DE ESTADO MAYOR (ESTIMACIONES, PLANES, ÓRDENES DE OPERACIONES, Y AUN GRÁFICOS, ETC.) O BIEN PUEDE SER UN RADIOGRAMA EN EL QUE SE PLASMA UNA ORDEN FRAGMENTARIA, UN INFORME, UNA PETICIÓN, ETC. LA EMISIÓN DE UN MENSAJE PUEDE SER POR:

A. EL CUARTEL GENERAL COORDINADOR (O PERSONA U ORGANISMO QUE APLICA EL EJERCICIO).

a. COMO ESCALÓN SUPERIOR DEL CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO EJECUTANTE.

b. COMO UNIDAD SUBORDINADA DEL CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO EJECUTANTE.

B. EL CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO EJECUTANTE.

a. HACIA EL ESCALÓN SUPERIOR.

b. HACIA UNA UNIDAD SUBORDINADA.

c. HACIA UNIDADES ADYACENTES.

C. UNA UNIDAD SUBORDINADA.

a. HACIA SU ESCALÓN SUPERIOR.

b. HACIA SUS UNIDADES SUBORDINADAS.

401. EL CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO EJECUTANTE DEBE ENVIAR AL CUARTEL GENERAL COORDINADOR (O A LA PERSONA U ORGANISMO RESPONSABLE), COPIA DE TODOS LOS DOCUMENTOS DE ESTADO MAYOR Y MENSAJES EMITIDOS.

402. TODOS LOS MENSAJES EMITIDOS POR UN CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO, SEA COORDINADOR O EJECUTANTE, SE REGISTRAN EN LAS SECRETARÍAS RESPECTIVAS Y SON ENVIADOS A SUS DESTINATARIOS.

403. LOS MENSAJES ESCRITOS, AUN TRATÁNDOSE DE DOCUMENTOS DE ESTADO MAYOR EMITIDO POR UNA UNIDAD SUBORDINADA DEL CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO EJECUTANTE, SIGUEN LOS CONDUCTOS DEBIDOS, ENVIANDO UNA COPIA AL CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO COORDINADOR.

404. TODO LOS MIEMBROS DE UN CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO EJECUTANTE TIENEN UN COORDINADOR, Y ES A ÉSTE A QUIEN DIRIGEN COPIA DE SUS MENSAJES.

405. CADA MIEMBRO DE UN CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO SEA COORDINADOR O EJECUTANTE, ADEMÁS DE DISPONER DE SU HOJA DE TRABAJO, DIARIO, ETC., CONTROLA LA ENTRADA Y SALIDA DE MENSAJES.

406. LA REDACCIÓN CORRECTA DE LOS MENSAJES, REGISTRO, DISTRIBUCIÓN OPORTUNA, RECEPCIÓN Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN, CONSTITUYEN LA BASE PARA QUE LOS RESULTADOS DEL EJERCICIO SEAN SATISFACTORIOS, PUES DE ELLO DEPENDE LA REACCIÓN DINÁMICA DE LOS EJECUTANTES, Y ÉSTA A SU VEZ, DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN LA RESPUESTA DEL CUARTEL GENERAL COORDINADOR A CADA UNO DE LOS MENSAJES RECIBIDOS.

407. UN EJEMPLO DE SECUELA DE DESARROLLO DE UN EJERCICIO DE GRUPOS DE COMANDO PODRÍA SEGUIR LA SECUENCIA QUE ABAJO SE DESCRIBE, DESDE LUEGO INFLUENCIADO POR LA SITUACIÓN, CARACTERÍSTICAS DE LA UNIDAD, PROBLEMÁTICA PLANTEADO EN EL SUPUESTO DE BASE, PERSONALIDAD DEL COMANDANTE, TIEMPO DISPONIBLE, ETC.

A. RECEPCIÓN DE LA MISIÓN POR EL COMANDANTE (SUPUESTO DE BASE).

- B. ANÁLISIS DE LA MISIÓN DEL COMANDANTE.
- C. EMISIÓN DE LA GUÍA DE PLANEAMIENTO DEL COMANDANTE.
- D. SECCIÓN DE INSTRUCCIÓN, INFORMACIÓN Y OPERACIONES (S-2, S-3) REDACCIÓN DE ESTIMACIONES DE INFORMACIÓN Y DE OPERACIONES.
- E. SECCIÓN DE PERSONAL, ABASTECIMIENTOS Y AYUDANTÍA (S-1, S-4) REDACCIÓN DE ESTIMACIONES DE MORAL, PERSONAL, LOGÍSTICA.
- F. DECISIÓN DEL COMANDANTE.
- G. ELABORACIÓN Y EMISIÓN DE LOS PLANES DE OPERACIONES, LOGÍSTICOS, ADMINISTRATIVOS, DE FUEGOS, DE EMPLEO DE LOS SERVICIOS, POR PARTE DE LA S.I.I.O., S.P.A.A., COMANDANTES DE UNIDADES SUBORDINADAS, JEFS DE LOS SERVICIOS, ASESORES, ETC.
- H. REESTIMACIONES DE CONFORMIDAD CON LAS FASES PREVISTAS Y EVOLUCIÓN DEL EJERCICIO.

408. LA TERMINACIÓN DEL EJERCICIO. LA EJECUCIÓN DEL EJERCICIO SE DESARROLLA CONFORME A LAS FASES PREVISTAS EN LA PREPARACIÓN, CONSECUENTEMENTE DEBE TERMINAR A LA HORA PROGRAMADA SE HABRÁN ELABORADO TODOS LOS DOCUMENTOS Y SEGUIDO LOS PROCEDIMIENTOS QUE DAN SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLANTEADO, SIN EMBARGO, DEBE TENERSE PRESENTE QUE EN ESE MOMENTO NO HABRÁ UN CUARTEL GENERAL O GRUPO DE COMANDO EJECUTANTE (PARTIDO) GANADOR, NI UNO DERROTADO; LA SITUACIÓN FINAL DEL EJERCICIO DEBE SER DE TAL MANERA QUE SIEMPRE PREVALEZCA LA CIRCUNSTANCIA QUE LAS DECISIONES ADOPTADAS PUDIERON SOLUCIONAR EL PROBLEMA, LO IMPORTANTE SON LOS PROCEDIMIENTOS.

409. LA CRÍTICA. TIENE LUGAR AL TÉRMINO DEL EJERCICIO; CONCURREN A ELLA TODOS LOS PARTICIPANTES Y SE CONDUCE BAJO LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS SEÑALADOS EN LA SECCIÓN CORRESPONDIENTE.

410. LOS EJERCICIO DE GABINETE. EN LA EJECUCIÓN DE ESTE TIPO DE EJERCICIOS, ADEMÁS DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN ASPECTOS COMUNES, SU DESARROLLO SE REALIZA CON UNA CLASE O SERIE DE CLASES EN LA QUE EXISTE INTRODUCCIÓN, PRESENTACIÓN, APLICACIÓN, RESUMEN Y CRÍTICA.

411. EN LA INTRODUCCIÓN, EL INSTRUCTOR O INSTRUCTORES RESPONSABLES DEL EJERCICIO EXPRESAN: LAS RAZONES PARA APRENDER EL CONTENIDO DEL EJERCICIO, LOS OBJETIVOS POR ALCANZAR, FASES EN QUE SE DIVIDIRÁ, LOS HORARIOS NECESARIOS, LAS TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A EMPLEAR, ACLARAN LAS DUDAS SOBRE EL TEMA BASE, HOJA AVANZADA Y LAS DEL PERSONAL, SOBRE LOS TRABAJOS A REALIZAR.

412. LA PRESENTACIÓN Y APLICACIÓN DEL EJERCICIO SE DESARROLLA CON LA PARTICIPACIÓN DIRECTA DEL INSTRUCTOR O INSTRUCTORES RESPONSABLES QUIENES PLANTEAN LOS PROBLEMAS A RESOLVER, DIRIGEN EL ESFUERZO DEL PERSONAL EN INSTRUCCIÓN PASO A PASO, EMPLEANDO LAS TÉCNICAS ADECUADAS PARA DAR SOLUCIONES BASADAS EN LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS.

413. LA SECUENCIA A REALIZAR EN EL EJERCICIO, ES DE LO FÁCIL Y SENCILLO A LO DIFÍCIL Y COMPLEJO, A FIN DE QUE EL PERSONAL EN INSTRUCCIÓN ADQUIERA LOS CONOCIMIENTOS Y SE LOGREN LOS OBJETIVOS TRAZADOS.

414. DE CONFORMIDAD CON EL PROGRAMA ESTABLECIDO PARA EL DESARROLLO DEL EJERCICIO Y UNA VEZ LOGRADO LOS OBJETIVOS POR EL PERSONAL EN INSTRUCCIÓN, AL PRESENTAR LAS SOLUCIONES DEL PROBLEMA O PROBLEMAS PLANTEADOS, ORIENTADOS Y ASESORADOS POR EL INSTRUCTOR, ESTOS REALIZAN UN RESUMEN DEL EJERCICIO DONDE INDICAN LOS ACIERTOS Y ERRORES PARA FINALIZAR EL MISMO.

SUBSECCIÓN (C)

LA SUPERVISIÓN DE LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN

415. COMO EN TODO EL PROCESO DEL ADIESTRAMIENTO, EN LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN LA SUPERVISIÓN

CONSTITUYE UN FACTOR DE SUMA IMPORTANCIA, POR MEDIO DE ELLA SE LLEVA UN CONTROL DE LAS ACTIVIDADES Y SE DETECTAN FALLAS Y ERRORES, YA SEA EN EL PERSONAL QUE SE ADIESTRA, O BIEN EN LAS TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS, ESTO PERMITE CORREGIR FALLAS OPORTUNAMENTE, Y AL MISMO TIEMPO ENCAUZAR LOS ESFUERZOS HACIA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS TRAZADOS EN LA APLICACIÓN DE DICHOS EJERCICIOS.

416. LA SUPERVISIÓN DEBE REALIZARSE EN TODAS LAS ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LOS EJERCICIO Y DE SER POSIBLE POR MÁS DE UNA PERSONA, CON OBJETO DE EVITAR LA PARCIALIDAD EN LOS JUICIOS Y APRECIACIONES.

417. EN LA PARTE CORRESPONDIENTE A LA SUPERVISIÓN DEL ADIESTRAMIENTO, SE EXPLICAN AL DETALLE LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS ADECUADOS PARA APLICAR CON EFECTIVIDAD ESTA ACTIVIDAD.

418. LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN REQUIEREN DURANTE SU PREPARACIÓN Y EJECUCIÓN DE UN CONTROL Y UNA CALIFICACIÓN. PARA EL EFECTO EN OCASIONES ACTÚA UN CUERPO DE ÁRBITROS, PRINCIPALMENTE SI SE TRATA DE EJERCICIOS SOBRE EL TERRENO CON TROPAS Y MANIOBRAS, CUYA MISIÓN ES CONTROLAR Y CALIFICAR LAS OPERACIONES DE LAS UNIDADES PARTICIPANTES, CON EL FIN DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LOS EJERCICIOS. LA ACTUACIÓN DE LOS ÁRBITROS SE DESARROLLA DE CONFORMIDAD CON LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN EL MANUAL DE ARBITRAJE DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA.

CUARTA SECCIÓN

LA CRÍTICA EN LOS EJERCICIOS MILITARES DE APLICACIÓN

419. LA CRÍTICA ES LA CULMINACIÓN DE TODO EJERCICIO DE APLICACIÓN Y TIENE POR OBJETO, QUE EL PERSONAL PARTICIPANTE CONOZCA Y DISCUTA LOS ACIERTOS Y ERRORES PRESENTADOS DURANTE LA APLICACIÓN DEL EJERCICIO Y

ACLARAR AQUELLOS PUNTOS QUE DURANTE EL DESARROLLO DEL MISMO LE HAYAN PARECIDO DUDOSOS O CONFUSOS.

420. SE LLEVA A CABO A LA BREVEDAD POSIBLE, DE PREFERENCIA, INMEDIATAMENTE AL TÉRMINO DEL EJERCICIO Y EN EL MISMO LUGAR DE REALIZACIÓN, A MENOS QUE LAS CONDICIONES DE CLIMA, ESPACIO, TIEMPO O BIEN FÍSICAS DEL PERSONAL LO IMPIDAN, PUEDE EFECTUARSE EN OTRO LUGAR Y TIEMPO DESPUÉS, PERO POR NINGÚN MOTIVO DEBE OMITIRSE ESTA FASE DE LOS EJERCICIOS DE APLICACIÓN.

421. DEBE SER BREVE, BIEN ILUSTRADA, CONDUCTA CON ENTUSIASMO Y CON IMPARCIALIDAD. NO OBSTANTE SU BREVEDAD SE RECOMIENDA CONTenga UNA INTRODUCCIÓN, UNA DISCUSIÓN Y UN RESUMEN, AUNQUE HABRÁ OCASIONES EN QUE LA SITUACIÓN O BIEN EL TIPO DE EJERCICIO IMPLIQUE O PERMITA ÚNICAMENTE EXPONER UN BREVE SUMARIO.

422. EN LA INTRODUCCIÓN SE DA UN PANORAMA GENERAL DEL DESARROLLO DEL EJERCICIO, INCLUYENDO PRINCIPALMENTE LOS OBJETIVOS POR ALCANZAR CON LA APLICACIÓN DE ESTE.

423. LA DISCUSIÓN ES PRÁCTICAMENTE EL DESARROLLO DE LA CRÍTICA; SEÑALA LOS PROCEDIMIENTOS O TÉCNICAS EMPLEADOS PARA LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS, CUALES SE LOGRARON PLENAMENTE, CUALES PARCIALMENTE Y CUALES NO; LOS ACIERTOS Y LOS ERRORES, ASÍ COMO LAS POSIBLES SOLUCIONES O PROCEDIMIENTOS PARA CORREGIR ESTOS. SE DEBERÁ TOMAR NOTA DE TODAS LAS PROPUESTAS O SUGERENCIAS DEL PERSONAL A FIN DE SER TOMADAS EN CUENTA DURANTE LA APLICACIÓN DE FUTUROS EJERCICIOS, DESDE LUEGO, PREVIO ANÁLISIS, ACEPTACIÓN Y APROBACIÓN CORRESPONDIENTE.

424. EL RESUMEN DE LA CRÍTICA ES UNA RECAPITULACIÓN DE LOS PUNTOS ESENCIALES O ASPECTOS MÁS IMPORTANTES DEL EJERCICIO QUE LE SERVIRÁN AL PERSONAL, PARA REAFIRMAR O CONSOLIDAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS Y EXPERIENCIAS VIVIDAS DURANTE LA REALIZACIÓN DE ÉSTE, DEJANDO EN SU MENTE UNA IDEA O CONCEPTO CLARO DEL TRABAJO REALIZADO.

MANDO MILITAR

CAPÍTULO SEGUNDO

CARACTERÍSTICAS DEL DON DE MANDO

7. GENERALIDADES.

A. LAS CARACTERÍSTICAS DEL DON DE MANDO SON ATRIBUTOS O CUALIDADES PERSONALES DE UN COMANDANTE, ACTUANDO COMO VALIOSOS AUXILIARES PARA GANAR LA CONFIANZA, RESPETO, OBEDIENCIA VOLUNTARIA Y LA COOPERACIÓN LEAL Y DESINTERESADA DE SUS SUBORDINADOS.

B. ESTAS CARACTERÍSTICAS DEBEN EJERCER UNA INFLUENCIA TOTAL EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE SUS HOMBRES, PUESTO QUE AFECTAN DIRECTAMENTE SU COMPORTAMIENTO E INCIDEN EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN.

C. UN COMANDANTE DEBE HACER UNA APRECIACIÓN DE SUS RASGOS CARACTERÍSTICOS, PARA ESTABLECER SUS PUNTOS FUERTES E IDENTIFICAR LOS DÉBILES, ESTANDO EN CONDICIONES DE APLICAR SU MAYOR ESFUERZO PARA DESARROLLAR AQUÉLLAS DONDE TIENE LIMITACIONES Y PERFECCIONAR LOS YAEXPUESTOS.

D. EL RENDIMIENTO QUE SE EXIGE A UN COMANDANTE ES EL MÁXIMO, PERO... ¿QUÉ APTITUDES NATURALES Y ADQUIRIDAS DEBE POSEER EL DESIGNADO PARA EL MANDO?... ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS O COMBINACIÓN DE CARACTERÍSTICAS HACEN DE UN HOMBRE UN LÍDER?

UN TEÓRICO CONCRETÓ EN DOS CONCEPTOS: PRUDENCIA Y SABIDURÍA. DIFERENCIANDO LA SEGUNDA; NO COMO CUALQUIER CLASE DE SABIDURÍA, SINO AQUELLA ESPECIAL, QUE DA UNA “DIFERENCIA DE INGENIO” QUE

CORRESPONDE Y MAYOR PARIDAD GUARDA CON LA FUNCIÓN DE MANDAR.

E. EN ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE LA PERSONALIDAD DE ALGUNOS COMANDANTES DE ÉXITO RECONOCIDO, SE APRECIARON E IDENTIFICARON DETERMINADAS CARACTERÍSTICAS, QUE EN MENOR O MAYOR CUANTÍA TENÍAN Y HABÍAN PUESTO EN PRÁCTICA; SE INCLUYERON SUS ESTILOS DE MANDO Y LOS EFECTOS PRODUCIDOS EN SUS HOMBRES.

F. LAS INVESTIGACIONES INICIALES DEL DON DE MANDO TENDIERON A VER A LAS PERSONAS COMO ORÍGENES DE LAS ACCIONES, MISMAS QUE DERIVABAN DE LOS PROCEDIMIENTOS PERSONALES DEL COMANDANTE, CONSIDERANDO QUE SUS CUALIDADES ERAN LA BASE DEL DON DE MANDO.

FUE POCA O NULA LA ATENCIÓN PRESTADA AL INDIVIDUO O AL GRUPO. UNA FORMA EXTREMA DE ESE PROCEDER FUE CONSIDERAR A UN OFICIAL, POR SU SIMPLE INVESTIDURA, COMO UN LÍDER.

G. EL ÉNFASIS DEL DON DE MANDO RADICA EN AQUELLAS ACTITUDES QUE FAVORECEN LA OBTENCIÓN DE LAS METAS DE UNA ORGANIZACIÓN Y AL MANTENIMIENTO Y FORTALEZA DE UN GRUPO; AQUÉLLAS QUE ACENTÚAN LA RELACIÓN DE UN COMANDANTE CON SUS HOMBRES Y DEL LÍDER CON SUS SEGUIDORES, DEBEN ACTUAR PARA OBTENER EFECTOS DURADEROS, PARA CUMPLIR CON LAS FINALIDADES DE LA UNIDAD.

H. AUN CUANDO ESTAS CARACTERÍSTICAS SON UNA GUÍA PARA EL DESARROLLO DESEABLE Y ADECUADO DE LA PERSONALIDAD DE UN COMANDANTE, LA MISIÓN DE LA UNIDAD, LA NATURALEZA DE LOS SUBALTERNOS Y LA SITUACIÓN DEL MOMENTO, TENDRÁN UN EFECTO DETERMINANTE EN LA FORMA EN QUE ESTAS CARACTERÍSTICAS SEAN APLICADAS.

8. CARACTERÍSTICAS DEL DON DE MANDO.
- A. INTEGRIDAD.
 - B. CONOCIMIENTO.
 - C. VALOR (FÍSICO Y MORAL).
 - D. AUTORIDAD DECISIVA.
 - E. CONFIABILIDAD.
 - F. INICIATIVA.
 - G. TACTO.
 - H. JUSTICIA.
 - I. ENTUSIASMO.
 - J. PORTE.
 - K. RESISTENCIA.
 - L. ABNEGACIÓN.
 - M. LEALTAD.
 - N. JUICIO.
9. EXPLICACIÓN DE CADA CARACTERÍSTICA.
- A. INTEGRIDAD.

a LA CARRERA MILITAR EXIGE UNA FUERTE SENSIBILIDAD DE AMOR PROPIO, DIGNIDAD, AUTORRESPECTO Y ORGULLO, POR LO QUE IMPONE SOLIDEZ EN LOS PRINCIPIOS MORALES DE LA VERACIDAD Y DE LA HONESTIDAD; Y AMBOS, DESCRIBEN LA INTEGRIDAD.

b. EL LÍDER DEBE HACER SENTIR SU INFLUENCIA ANTEPONIENDO SU IMAGEN Y EJEMPLO DE MORALIDAD Y LIMPIA TRAYECTORIA, LO QUE SI INFUNDE CONFIANZA A SUS SUBORDINADOS, LOGRANDO ADMIRACIÓN, RESPETO Y SEGURIDAD.

c. NO DEBE PERMITIR QUE LA AMBICIÓN, PREFERENCIAS O INTERESES PERSONALES INFLUYAN EN SUS JUICIOS O EN SUS ACTOS, YA QUE SIN UNA FIRME BASE MORAL, EL HOMBRE NO PUEDE ESTAR BASTANTE SEGURO DE SÍ MISMO PARA SER UN BUEN COMANDANTE.

d. UN RÍGIDO CÓDIGO ÉTICO, UN FUERTE SENTIDO DE MORALIDAD PERSONAL Y LOGRAR LA OBEDIENCIA SIN COERCIÓN, SON ASPECTOS QUE EN EL FONDO DE SU SER, EXISTEN EN EL VERDADERO CONDUCTOR DE HOMBRES.

e. ENTRE MAYOR SEA LA RESPONSABILIDAD, EL COMANDANTE DE CUALQUIER NIVEL, NO SÓLO DARÁ MUESTRA DE HONRADEZ Y CORRECTO PROCEDER, SINO DEBERÁ PRACTICARLO COTIDIANAMENTE, CONSIDERANDO LA CONFIANZA DEPOSITADA EN SU PERSONA, AL COLOCARLE EN LAS MANOS LAS VIDAS DE SUS SUBALTERNOS.

f. EL COMANDANTE QUE PRUEBA NO SER CONFIABLE O TIENE UNA INTEGRIDAD DUDOSA, ES MENOSPRECIADO POR SUS PROPIOS SUBORDINADOS Y CREA UN CLIMA DE DESCONFIANZA EN SU UNIDAD Y HACIA ESCALONES SUPERIORES.

g. OTRA FORMA EN QUE SE MANIFIESTA LA INTEGRIDAD, ES EN LA VERACIDAD CON QUE DEBE INFORMAR A OTROS NIVELES DE MANDO, SOBRE ASUNTOS DEL SERVICIO; CUANDO EXISTE UNA DESVIACIÓN DE LA ESTRICTA VERDAD, PUEDE PONER EN PELIGRO LA SEGURIDAD, LAS OPERACIONES QUE SE PROYECTEN, LA ACTIVIDAD A LA QUE SE RELACIONE O TAMBIÉN LA VIDA DEL PERSONAL.

h. SE PUEDE CONFIAR EN LA ABSOLUTA HONESTIDAD Y VERACIDAD DE UN INDIVIDUO CUANDO SE DISPONE DE DATOS QUE LAS AVALEN.

i. PARA DESARROLLAR SU INTEGRIDAD PERSONAL:

1. PRACTIQUE CONSIGO MISMO LA HONESTIDAD Y LA VERACIDAD ABSOLUTA EN TODO MOMENTO.

2. SEA EXACTO Y VERAZ EN SUS DECLARACIONES.

3. DEFIENDALO QUE CREE QUE ES CORRECTO.

4. ANTEPONGA LA HONESTIDAD, EL SENTIDO DEL DEBER Y LOS PRINCIPIOS MORALES CUANDO SURJA UNA SITUACIÓN QUE PUEDA COMPROMETERLO.

B. CONOCIMIENTO.

a. UN ASPECTO PRIORITARIO PARA UN COMANDANTE, ES LA CAPACIDAD INTELECTUAL, CONVINIENDO QUE LA ACTIVIDAD DE MANDO ES AMPLIA Y COMPLEJA, Y LE CORRESPONDE LA MAYOR PRUDENCIA Y SABIDURÍA, ESTO ES: LA MAYOR CAPACIDAD MENTAL.

b. LA CAPACIDAD INTELECTIVA DEL HOMBRE ESTÁ INTEGRADA EN EL CONTENIDO DE CINCO VOCABLOS:

1. INTELIGENCIA.

2. MEMORIA.

3. ATENCIÓN.

4. IMAGINACIÓN.

5. PERCEPCIÓN.

PUDIENDO ESTABLECERSE QUE EN EL GRADO EN QUE SEA DEFICIENTE EN UNO DE ESTOS CONTENIDOS, EN ESA MISMA MEDIDA QUEDA AMINORADA LA EFICACIA INTELECTIVA DEL INDIVIDUO.

c. DESEMPEÑAR EL CARGO DE COMANDANTE IMPLICA CONOCIMIENTO. EL NIVEL DE MANDO ES DEFINIDO EN CONOCIMIENTOS Y ESCALONADO EN CAPACIDADES E ÍNTIMAMENTE LIGADO AL PRINCIPIO ORGÁNICO QUE CONFIERE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

d. CUMPLIR CON EL CARGO DE COMANDANTE A CUALQUIER NIVEL, SIGNIFICA LA PREPARACIÓN PROFESIONAL DE PERSONAL PARA EL EJERCICIO DEL MANDO; PREPARACIÓN FUNDAMENTADA EN EL CÚMULO DE CONOCIMIENTOS TÉCNICO-PROFESIONALES QUE REQUIEREN DEL ESTUDIO CONSTANTE, DE LA ACTUALIZACIÓN PERMANENTE Y LA CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑARSE EN CADA NIVEL DE MANDO. ESTOS CONOCIMIENTOS IMPLICAN EL PARTICULAR QUE CORRESPONDE A LA ESPECIALIDAD Y EL GENERAL A LA INSTITUCIÓN.

e. LA DISPONIBILIDAD DE CONOCIMIENTOS TÉCNICO-PROFESIONALES, INCLUYE EL DOMINIO DE LOS ASPECTOS TÁCTICOS, TÉCNICOS, OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS, QUE SON DEL DOMINIO DE LA ESPECIALIDAD DEL MILITAR Y SIGNIFICA EJERCER UNA COMPLETA AUTORIDAD EN LAS TÉCNICAS Y HABILIDADES RELACIONADAS A SU ÁREA DE TRABAJO, A EFECTO DE PODER CONTROLAR A SUS SUBORDINADOS PARA OBTENER EFICIENCIA EN SU UNIDAD.

TEÓRICAMENTE, EL COMANDANTE DEBE SER CAPAZ DE ASUMIR EN CUALQUIER MOMENTO LA POSICIÓN DE CUALQUIERA DE SUS HOMBRES Y REALIZAR EL TRABAJO. INDUDABLEMENTE ESTO ES IMPOSIBLE EN MUCHOS CAMPOS ALTAMENTE ESPECIALIZADOS.

f. TODO MILITAR DEBE DISPONER DE UN CONOCIMIENTO CULTURAL AMPLIO; EN LOS FUNDAMENTOS DE LAS CIENCIAS, DE LOS ACONTECIMIENTOS CIENTÍFICOS, CULTURALES, EDUCATIVOS, SOCIALES, GEOGRÁFICOS, POLÍTICOS, ECONÓMICOS, BÉLICOS, ETC., QUE CORRESPONDAN AL INTERÉS GENERAL; DE LOS PROBLEMAS MUNDIALES, NACIONALES Y LOCALES; EXPLORANDO LOS CAMPOS DE LA LITERATURA, NOVELA, TEATRO, CINE, ETC., CONOCIENDO LOS RASGOS MÁS IMPORTANTES DE LAS CULTURAS, TRADICIONES E HISTORIA DE CADA LUGAR, ETC.

UN INDIVIDUO CUYA EDUCACIÓN ESTÁ CONCENTRADA EN UNA SOLA MATERIA AUNQUE SEA EXPERTO EN ELLA, ES UN HOMBRE NO BIEN INTEGRADO.

LA NECESIDAD CONSTANTE EN UN MILITAR DE ADAPTARSE A CONDICIONES Y SITUACIONES CAMBIANTES, HACE IMPERATIVO QUE TENGA UN CONOCIMIENTO CULTURAL AMPLIO Y CONOZCA LAS CONDICIONES Y PARTICULARIDADES GEOGRÁFICAS, SOCIALES, CULTURALES, ECONÓMICAS, POLÍTICAS, ETC., DE CADA NUEVA ENTIDAD.

g. NADA ATRAE MÁS RÁPIDAMENTE LA CONFIANZA Y EL RESPETO, QUE DEMOSTRAR QUE SE TIENEN CONOCIMIENTOS. EL HOMBRE QUE CONOCE SU TRABAJO CREA CONFIANZA EN SÍ MISMO Y TAMBIÉN EN LOS DEMÁS.

h. DEBE RECOMENDARSE QUE A LA FALTA DE CONOCIMIENTO EN UN ASPECTO, DEBE CORRESPONDER UNA RESPUESTA FRANCA ADMITIÉNDOLO, NO TRATE DE RESPONDER SI NO SABE, CUALQUIER RESPUESTA DARÁ LA MEDIDA DE SU FALTA, Y ESO LE CREA DESPRESTIGIO.

i. PARA AUMENTAR SU CONOCIMIENTO:

1. MANTENGA UN ARCHIVO MILITAR Y UNA BIBLIOTECA PEQUEÑA.

2. ESTUDIE REGLAMENTOS, MANUALES, DIRECTIVAS Y TODA AQUELLA LITERATURA MILITAR QUE LE PROPORCIONEN UNA ACTUALIZACIÓN DE SUS CONOCIMIENTOS.

3. LEA LIBROS Y REVISTAS MILITARES PARA MANTENERSE AL DÍA EN LA PROFESIÓN. DESARROLLE EL HÁBITO DE LA LECTURA PARA AMPLIAR SU CULTURA.

4. A TRAVÉS DE LA LECTURA DIARIA DEL PERIÓDICO Y REVISTAS SEMANALES, TRATE DE EVALUAR LAS NOTICIAS EN FORMA IMPARCIAL Y CORRECTAMENTE.

5. DESARROLLE EL HÁBITO DE MOTIVAR CONVERSACIONES DE MATERIAS DIVERSAS.

6. EVALÚE SU EXPERIENCIA Y LA DE OTROS.

7. MANTÉNGASE ALERTA, ESCUCHE Y OBSERVE, REALICE INVESTIGACIONES EN ASUNTOS QUE NO CONOZCA, PROFUNDICE CUANDO NO COMPRENDA.

C. VALOR.

a. VALOR QUIERE DECIR DESPLIEGUE DE ENERGÍA PARA VENCER DIFICULTADES. ES EL CONTROL MENTAL DEL TEMOR.

b. TODO COMANDANTE DEBE DISPONER DE ESTA CUALIDAD PARA LOGRAR EL ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS QUE BENEFICIEN A SU UNIDAD, PROSIGUIENDO SU APLICACIÓN A PESAR DE LAS DIFICULTADES PREVISTAS Y POSIBLES.

c. EXISTEN DOS TIPOS DE PRESIONES O DOLORES QUE PUEDEN CAUSAR TEMOR: MORALES Y FÍSICOS; DE LO QUE EXISTE EL VALOR MORAL Y FÍSICO.

d. LA APLICACIÓN DE DOLOR MORAL INCLUYE ALGUNOS ASPECTOS COMO:

1. TEMOR A LACRÍTICA.

2. SER DESPRECIADO POR LA SOCIEDAD.

3. TEMOR A SER DIFERENTE A LOS QUE LO RODEAN.

4. TEMOR DE SER ACUSADOS POR HABER HECHO ALGO MALO.

5. TEMOR POR ADOPTAR UNA POSICIÓN O ENTREGARSE A UNA CAUSA OPUESTA A LOS QUE DETENTAN LA SITUACIÓN.

6. TEMOR A EXPRESAR SUS PROPIAS OPINIONES, ETC.

e. EL VALOR MORAL SIGNIFICA CONOCER Y DEFENDER LO QUE ES CORRECTO, AUN ANTE LA DESAPROBACIÓN POPULAR; TAMBIÉN ADMITIR SUS ERRORES O FALLAS, INCLUYE EL HACER CUMPLIR SUS DECISIONES CUANDO ESTÁ SEGURO DE SER LO CORRECTO.

f. EL VALOR, RECONOCE EL TEMOR DEL PELIGRO O DE LA CRÍTICA, PERO PERMITE A UN HOMBRE PROCEDER ANTE OTROS CON CALMA Y FIRMEZA; NO CLAUDICAR, NI DOBLEGARSE ANTE LA ADVERSIDAD.

g. EL VALOR MORAL ESTÁ COMPUESTO DE RECTITUD, VERACIDAD Y UN GRAN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD.

h. EL VALOR FÍSICO ES LOGRAR CONTROLAR EL TEMOR NATURAL A LAS LESIONES FÍSICAS Y A LA MUERTE. SI FRENTE A UN PELIGRO VERDADERO EL HOMBRE PUEDE CONTROLAR SU TEMOR, ADQUIRIRÁ LA SERENIDAD Y BUEN JUICIO PARA REACCIONAR ADECUADAMENTE; EN CASO CONTRARIO PERDERÁ EL SENTIDO DE LA DIRECCIÓN Y FINALIDAD, INCREMENTANDO SUS DESVENTAJAS.

i. EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS EL HOMBRE DEBE POSEER UN CONTROL DE SÍ MISMO, PERMITIÉNDOLE ACEPTAR RESPONSABILIDADES Y ACTUAR EN SITUACIONES NO USUALES QUE LO EXPONEN A PELIGROS O DESAFÍOS, SIGNIFICANDO EL PODER SOBREPONERSE Y TENER FUERZA DE DETERMINACIÓN; ESTO ES ESENCIAL AL DON DE MANDO, PARA INFLUIR E INFUNDIR CONFIANZA EN SUS SUBALTERNOS.

j. PARA AYUDARSE A SÍ MISMO A LOGRAR Y DEMOSTRAR VALOR:

1. DEBE ESTUDIAR Y CONOCER SUS REACCIONES ANTE EL TEMOR Y APRENDER A CONTROLARLO POR MEDIO DE LA AUTODISCIPLINA.

2. RAZONAR EN FORMA ORDENADA ANTE ESAS SITUACIONES PARA OBTENER SERENIDAD Y JUICIO.

3. HABLE EN TONO TRANQUILO Y EVALÚE LAS VERDADERAS CONDICIONES DE PELIGRO O ADVERSIDAD.

4. OBLÍGUESE A REALIZAR CIERTAS TAREAS COTIDIANAS, HASTA VENCER LOS TEMORES.

5. DEFienda SUS JUICIOS SI ESTÁ CONVENCIDO HASTA LA CONDENACIÓN POPULAR.

6. BUSQUE Y ACEPTE DE INMEDIATO LAS RESPONSABILIDADES.

7. ACEPTE SU CULPA CUANDO ESTÉ EQUIVOCADO.

D. AUTORIDAD DECISIVA.

a. EL COMANDANTE DEBE SER CAPAZ DE TOMAR DECISIONES JUICIOSAS Y BIEN FUNDAMENTADAS CON RAPIDEZ Y EXPRESARLAS EN FORMA CLARA Y ENERGICA.

b. LA COMPRENSIÓN RÁPIDA DE LOS HECHOS EN SU MEDIDA JUSTA Y REAL ES UNA HABILIDAD QUE SE DESARROLLA POR LA PRÁCTICA Y EXPERIENCIA. LA VARIEDAD DE DATOS OBTENIDOS POR DIVERSAS AGENCIAS, SUS Matices Y ALCANCES, DEBEN SER ANALIZADOS BAJO UNA RÁPIDA, OPORTUNA Y CERTERA PERCEPCIÓN QUE PERMITA LA ADOPCIÓN DE NUEVAS CONDUCTAS QUE LAS CIRCUNSTANCIAS RECLAMEN.

c. LA CAPACIDAD DEL COMANDANTE RADICA EN SELECCIONAR DE ENTRE UNA VARIEDAD DE POSIBLES SOLUCIONES, AQUELLA QUE RESPONDA CABALMENTE AL PROBLEMA Y EXPRESARLA COMO UNA DECISIÓN, CARACTERIZÁNDOSE ÉSTA, POR SER ADOPTADA MEDIANTE EL PREVIO ACOPIO DE DATOS Y HABIENDO CONDUCTIDO UN

ESTUDIO SISTEMÁTICO Y ANALÍTICO DE HECHOS, FACTORES Y CIRCUNSTANCIAS.

d. MUCHAS OCASIONES, SE PRESENTAN BUENAS IDEAS Y SOLUCIONES EN NIVELES SUBALTERNOS, POR LO QUE PROCEDE EN OCASIONES PROMOVERLAS; CUANDO EL TIEMPO Y LAS CONDICIONES SEAN APROPIADOS.

e. PARA DESARROLLAR AUTORIDAD DECISIVA:

1. APRENDA A SER POSITIVO EN SUS ACCIONES. NO SE DEMORE. NO "ANDE CON RODEOS".

2. OBTENGA LOS HECHOS, RESUÉLVASE Y ENTONCES EXPIDA SU ORDEN.

3. VERIFIQUE LAS DECISIONES QUE USTED HAYA TOMADO, PARA DETERMINAR SI FUERON JUSTAS Y OPORTUNAS.

4. COMPRUEBE LAS DECISIONES HECHAS POR OTROS, COMPARE LAS DIFERENCIAS Y ANALÍCELAS. COMPRUEBE SI SU DESACUERDO FUE CORRECTO.

5. AMPLÍE SUS PUNTOS DE VISTA, ESTUDIANDO LAS ACCIONES DE LOS DEMÁS.

6. APROVECHE LAS EXPERIENCIAS DE OTROS PARA APRENDER.

E. CONFIABILIDAD.

a. ES LA CERTEZA DEL DESEMPEÑO APROPIADO DEL DEBER. UN DEBER MILITAR ES UNA OBLIGACIÓN QUE DEBE CUMPLIRSE.

b. EL COMANDANTE CONFIABLE ES AQUEL QUE TIENE UN SENTIMIENTO DE LEALTAD, ENTREGA Y RESPONSABILIDAD HACIA SU MISIÓN, A SUS SUPERIORES

Y SUBALTERNOS, SABIÉNDOSE DE ANTEMANO QUE PUEDEN DEPENDER DE SU HONOR, PALABRA Y SENTIDO DE RESPONSABILIDAD PARA EJECUTAR UN TRABAJO O UNA ACCIÓN.

c. LA CONFIABILIDAD INVOLUCRA LA PUNTUALIDAD, METICULOSIDAD, RESISTENCIA Y VALOR DEL MILITAR EN EL CUMPLIMIENTO DIRIGENTE Y VOLUNTARIO DE LOS PLANES E INTENCIONES DEL COMANDANTE.

d. LO ANTERIOR NO SIGNIFICA UNA OBEDIENCIA CIEGA Y SUMISA, SINO QUE ES EL RESULTADO DE UNA DECISIÓN, EN LA QUE SE TOMARON EN CUENTA LAS SUGERENCIAS DE LOS OFICIALES Y JEFES SUBORDINADOS; PERO UNA VEZ DICTADA, SE LE DEBE PRESTAR UN APOYO COMPLETO Y ENÉRGICO.

e. CONFIABILIDAD PUEDE EXPRESARSE COMO AFRONTAR LA RESPONSABILIDAD, RAZONABLEMENTE SEGURO DE SÍ MISMO Y DE SU UNIDAD, ENFRENTARSE A LOS PROBLEMAS Y CONSIDERANDO LOS OBSTÁCULOS, CUMPLIR CON ÉXITO, QUE INDEFECTIBLEMENTE LE ACOMPAÑA EN SUS ACCIONES.

f. EL COMANDANTE CON UN ALTO SENTIDO DEL DEBER CONTINUAMENTE DEDICARÁ SUS MEJORES ESFUERZOS AL LOGRO DE LAS MÁS ALTAS NORMAS DE EJECUCIÓN.

g. OTRA FORMA DE PRESENTARSE ESTA CUALIDAD, ES EN EL SACRIFICIO DE LOS INTERESES PERSONALES A FAVOR DEL BIENESTAR DE SU UNIDAD Y SUBORDINADOS; TAMBIÉN INCLUYE EL CUMPLIR CON LAS PROMESAS Y POLÍTICAS EN VIGOR.

h. PARA DESARROLLAR LA CONFIABILIDAD:

1. NO INVENTE EXCUSAS.

2. DESEMPEÑE TODAS LAS TAREAS QUE SE LE ASIGNEN LO MEJOR POSIBLE, SUPERANDO SUS PUNTOS DE VISTA PERSONALES.

3. SEA EXACTO EN LOS DETALLES.

4. FORME EL HÁBITO DE SER PUNTUAL.

5. SIGA LAS ÓRDENES AL PIE DE LA LETRA EN INTENCIÓN Y DE HECHO.

6. PRESTE ATENCIÓN ADECUADA AL BIENESTAR GENERAL DE SUS HOMBRES Y UNIDAD.

F. INICIATIVA.

a. ES TOMAR UNA ACCIÓN DE MANDO A FALTA DE ÓRDENES O AL CARECER DE LINEAMIENTOS LEGALES ESPECÍFICOS.

b. LA ACTIVIDAD DE UN COMANDANTE REQUIERE LA ADOPCIÓN PERMANENTE DE INICIATIVAS Y ACCIONES PARA ORGANIZAR, ESTIMULAR Y MANTENER UN RITMO ENTRE SUS HOMBRES EN LA UNIDAD.

c. ES FRECUENTE ENCONTRAR SITUACIONES EN QUE LA AUSENCIA ESPECÍFICA DE ÓRDENES O BIEN, LA AUSENCIA DE UN COMANDANTE, CREA UNA SUSPENSIÓN EN LABORES IMPORTANTES. TAL SITUACIÓN ES CORREGIBLE CUANDO SE ALIENTA LA INICIATIVA EN LOS SUBORDINADOS, ASIGNÁNDOLES TAREAS QUE ESTÉN ADECUADAS A SU JERARQUÍA Y NIVEL DE EXPERIENCIA. ESTE MÉTODO LIBERA AL COMANDANTE DE UNA SERIE DE DETALLES Y LE ASEGURA LA ACCIÓN PERMANENTE DE SUS SUBALTERNOS, INCLUSIVE EN SUS AUSENCIAS.

d. LA INICIATIVA CUANDO SE CIMENTA EN LOS HOMBRES, PRODUCE LA SENSACIÓN DE SEGURIDAD, UN DESEO DE CREAR, IDEAR Y COLABORAR CON SU COMANDANTE; ACTÚA OBLIGÁNDOLOS NO SÓLO A OBEDECER, SINO A PROPONER Y PLANEAR EN SU ÁREA, PROVOCANDO EL DESEO DE EJECUTAR UN TRABAJO, CONDICIÓN QUE REQUERIRÁ MÍNIMA VIGILANCIA, PUESTO QUE INCREMENTARÁN SUS ESFUERZOS EN HACERLO BIEN; SIN EMBARGO, NO OLVIDAR QUE LA SUPERVISIÓN ES BÁSICA.

e. PARA UN COMANDANTE SIGNIFICA PENSAR POR ADELANTE, FACILITÁNDOLE LA REALIZACIÓN DE ACCIONES FUTURAS Y MANTENERSE ADELANTE DE SUS HOMBRES.

f. CUANDO UN COMANDANTE NO DESARROLLA SU INICIATIVA, ESTÁ TRATANDO DE EVADIR SUS RESPONSABILIDADES, ES DESCUIDADO O APÁTICO PUESTO QUE VIVE AL DÍA; NO PLANEANDO PARA UN FUTURO INMEDIATO NI TAMPOCO OTRAS ACTIVIDADES SUBSECUENTES. LA INACTIVIDAD O ACEPTACIÓN PASIVA DE UNA SITUACIÓN, DEBIDO A FALTA DE MEDIOS, NUNCA SE JUSTIFICA.

g. LOS SUBORDINADOS SIENTEN RESPETO Y CONFIANZA POR UN COMANDANTE QUE SE ENFRENTA A NUEVAS E INESPERADAS SITUACIONES CON UNA PRONTA Y ADECUADA ACCIÓN.

h. ESTRECHAMENTE ALIADA CON LA INICIATIVA ESTÁ LA CUALIDAD DE SER INGENIOSO, O SEA, LA HABILIDAD DE MANEJAR UNA SITUACIÓN A FALTA DE MEDIOS Y MÉTODOS NORMALES.

i. PARA DESARROLLAR LA INICIATIVA:

1. MANTENERSE ALERTA FÍSICA Y MENTALMENTE.

2. ACOSTÚMBRESE A RECONOCER LAS TAREAS QUE NECESITAN SER HECHAS Y HÁGALAS SIN NECESIDAD DE QUE SE LO ORDENEN.

3. PIENSE ANTICIPADAMENTE.

4. PLANEE SUS ACTIVIDADES.

G. TACTO.

a. ES LA HABILIDAD PARA PODER TRATAR CON TODAS LAS PERSONAS HACIÉNDOSE RESPETAR Y CREANDO ARMONÍA, COMPRENSIÓN Y CONSIDERACIÓN MUTUAS.

b. ES UNA DE LAS CUALIDADES MÁS VISIBLES, ENCONTRADA EN LA MAYORÍA DE LOS LÍDERES RECONOCIDOS POR LA HUMANIDAD.

c. EN EL CAMPO DE LAS RELACIONES HUMANAS, ES LA HABILIDAD DE DECIR Y HACER LO CORRECTO EN EL MOMENTO OPORTUNO. ES UN CONOCIMIENTO DE LA NATURALEZA HUMANA Y UNA CONSIDERACIÓN POR LOS SENTIMIENTOS DE OTROS.

d. ES PARTICULARMENTE IMPORTANTE EN AQUELLOS CONTACTOS CON SUBORDINADOS, YA QUE ALIENTA EL TRATO CORTÉS EN FORMA RECÍPROCA Y PARA UN COMANDANTE ES VITAL PARA AYUDAR A AQUELLOS HOMBRES QUE RECURREN A ÉL CON PROBLEMAS PERSONALES; ÍNTIMAMENTE LIGADA ESTÁ LA CORTESÍA QUE SE MUESTRA CON PALABRAS Y ACCIONES.

e. EL PRACTICAR ESTA CUALIDAD ES DIFÍCIL EN MOMENTOS DE Tensión O AL CRITICAR LA CONDUCTA DE UN SUBALTERNO, ENTONCES, EL TACTO SE CONVIERTE EN UN DESAFÍO. MUCHAS OCASIONES EL DAR CORTESÍA, ES INTERPRETADA COMO DEBILIDAD Y DEL SUBORDINADO AL SUPERIOR COMO SERVILISMO. LA PRÁCTICA FRECUENTE Y EL TACTO CALMADO, CORTÉS Y FIRME RECIBIRÁ EL GRADO ESPERADO DE COOPERACIÓN DE TODOS LOS MIEMBROS DE UNA COLECTIVIDAD SIN CREAR RESENTIMIENTOS. EL COMANDANTE DEBE RECORDAR QUE EL IMPARTIR ÓRDENES QUE REQUIERAN TONO Y ACCIÓN ENÉRGICOS, NO SIGNIFICA QUE HAY RAZÓN PARA SER DESCORTÉS CON LOS ELEMENTOS A SUS ÓRDENES.

f. PARA DESARROLLAR EL TACTO:

1. SEA CORTÉS Y JOVIAL.

2. SEA CONSIDERADO CON LOS DEMÁS.

3. ESTUDIE LAS ACCIONES DE JEFES AIROSOS Y CON PRESTIGIO.

4. ANALICE LOS DIFERENTES TIPOS DE PERSONALIDAD A EFECTO DE TENER UN CONOCIMIENTO DE LA NATURALEZA HUMANA.

5. DESARROLLE EL HÁBITO DE COOPERAR DE INTENCIÓN Y DE HECHO.

6. ANALÍCESE EN SUS LÍMITES DE TOLERANCIA Y TOME ACCIONES PRÁCTICAS.

7. TRATE A LOS DEMÁS COMO USTED DESEA SER TRATADO.

H. JUSTICIA.

a. ES LA CUALIDAD DE SER IMPARCIAL EN LAS SITUACIONES QUE REQUIERAN UN JUICIO.

b. EL COMANDANTE OTORGA PREMIOS Y CASTIGOS SEGÚN LOS MÉRITOS DE CADA CASO; SIN PREJUICIOS Y DEJANDO EL ENOJO Y OTRAS EMOCIONES QUE NO FORMEN PARTE DE LA SITUACIÓN.

c. CADA OCASIÓN EN QUE EL COMANDANTE TOMA UNA DECISIÓN, ES UNA PRUEBA DE JUSTICIA, OBSERVADA POR SUBALTERNOS Y SUPERIORES POR IGUAL. UN SOLO ERROR POR DESCUIDO, PUEDE DESTRUIR LA REPUTACIÓN DE JUSTO.

d. DEBE EL COMANDANTE MANIFESTARSE EN CADA CASO QUE REQUIERA JUSTICIA CON LAS CONDICIONES DE SER EFICIENTE, FIRME, RÁPIDO, IMPERSONAL, CONSISTENTE, EQUITATIVO Y JUSTO. ESTOS ATRIBUTOS SIGNIFICARÁN QUE USTED BRINDA A CADA HOMBRE LO QUE LE CORRESPONDE DE ACUERDO CON SU OPINIÓN.

e. POCAS CIRCUNSTANCIAS ALTERAN LA MORAL DE UNA ORGANIZACIÓN MÁS RÁPIDAMENTE QUE LA FALTA DE IMPARCIALIDAD HACIA UNA PERSONA DETERMINADA O GRUPOS DE HOMBRES.

f. LOS CASOS QUE INCLUYAN ASPECTOS DE DISCIPLINA DEBEN SER CONSIDERADOS INDIVIDUALMENTE; AUN EN CASOS PARECIDOS, NO HAY DOS EXACTAMENTE IGUALES; LAS PERSONAS, SITUACIONES Y CIRCUNSTANCIAS SON PECULIARES EN CADA OCASIÓN.

g. EL COMANDANTE QUE SÓLO UTILIZA EL CASTIGO, DESTRUYE LA MORAL DE LA UNIDAD Y EN EL CASO DE TENER FAVORITOS O INCONDICIONALES SE PRESENTA UNA SITUACIÓN DESTRUCTIVA DE LA MORAL, SIMILAR A LA ANTERIOR.

h. ESTACUALIDAD ES LA MAS DIFÍCIL DE OBTENER, PERO SE RECOMIENDA PARA ADQUIRIRLA:

1. SEA IMPERSONAL Y FIRME CUANDO IMPONGA UN CASTIGO.

2. CONSIDERE POR SÍ MISMO TODA OFENSA.

3. ANALICE SUS PROPIAS ACTITUDES MENTALES PARA DETERMINAR SI TIENE PREJUICIOS; DE SER ASÍ, DESHÁGASE DE ELLOS.

4. SEA IMPARCIAL. NO MUESTRE FAVORITISMO ALGUNO.

5. SEA HONESTO CON USTED MISMO.

6. OTÓRGUELE RECONOCIMIENTO A LOS SUBORDINADOS DIGNOS DE ELOGIO O RECOMPENSA. NO DISPENSE SÓLO CASTIGOS.

I. ENTUSIASMO.

a. ES LA DEMOSTRACIÓN DE INTERÉS GENUINO, ACOMPAÑADO DE EXUBERANCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS DEBERES Y OBLIGACIONES DE UNA SITUACIÓN.

b. DENOTA LA ACTITUD JOVIAL, OPTIMISTA Y GUSTOSA DE AFRONTAR LOS RETOS DE LA PROFESIÓN Y DECIDIRSE A HACER EL MEJOR TRABAJO POSIBLE.

c. CUANDO SE DESARROLLA ESTA ACTITUD, AYUDA A CREAR UNA BUENA UNIDAD, YA QUE EL ENTUSIASMO ES CONTAGIOSO Y COADYUVA AL ÉXITO. PARA LOGRAR QUE LOS HOMBRES PONGAN SU MÁXIMO ESFUERZO ES NECESARIO EXPLICARLES EL “PORQUÉ” DE LAS ACCIONES DEL COMANDANTE. EN ESA FORMA SE DESPIERTA EL INTERÉS Y ENTUSIASMO PARA COLABORAR.

d. EL MILITAR QUE TIENE UNA POSICIÓN DE MANDO A TRAVÉS DE SU ENTUSIASMO, DISPONE DE UNA FUERZA DE SUGESTIÓN QUE HARÁ A LOS SUBALTERNOS FÁCIL Y AMENA LA REALIZACIÓN DE SUS TAREAS, ASEGURANDO QUE SUS ÓRDENES SERÁN CUMPLIDAS DE LA MEJOR Y AGRADABLE FORMA.

e. PARA DESARROLLAR EL ENTUSIASMO:

1. COMPRENDA Y TENGA FE EN SUMISIÓN.

2. SEA JOVIAL Y OPTIMISTA.

3. EXPLÍQUELE A SUS HOMBRES EL “PORQUÉ” DE LOS TRABAJOS.

4. APROVECHE AL MÁXIMO EL ÉXITO. EL ENTUSIASMO ES CONTAGIOSO Y NADA LO DESARROLLARÁ MÁS QUE EL ÉXITO DE LA UNIDAD O DEL INDIVIDUO.

5. NO SE TORNE MONÓTONO. DESTINE UN PERÍODO CADA DÍA PARA LIBRAR SU MENTE DE ASUNTOS OFICIALES Y DESCANSE.

J. PORTE.

a. ES LA APARIENCIA GENERAL, PROCEDER Y CONDUCTA DE UN MILITAR.

b. COMO LÍDER, USTED ES EL REPRESENTANTE Y LO MÁS IMPORTANTE DE SU ORGANIZACIÓN. LA ACTITUD PARA CON SU GRUPO DEPENDERÁ EN GRAN PARTE DE LA CLASE DE IMPRESIÓN QUE USTED LES PRODUZCA. Y ESA IMPRESIÓN, A SU VEZ, DEPENDE DE LA FORMA EN QUE USTED SE CONDUZCA. SU PORTE, ES DECIR, TODOS LOS ASPECTOS EXTERIORES DE SU CARÁCTER DETERMINARÁN EL GRADO DE ESTIMACIÓN Y CONFIANZA QUE OBTENGA.

c. LA APARIENCIA Y PORTE DEBEN REFLEJAR INTERÉS, ENERGÍA, COMPETENCIA Y CONFIANZA. A TRAVÉS DE LA VOZ Y DE LOS GESTOS PUEDE EJERCER UNA INFLUENCIA FIRME E IMPACTANTE SOBRE LAS PERSONAS QUE LO RODEAN.

d. POCOS ASPECTOS MANTIENEN MEJOR LA MORAL DE LOS SUBALTERNOS QUE SABER QUE SU COMANDANTE CON PLENA CONCIENCIA DE LOS PROBLEMAS Y DIFICULTADES DE UNA SITUACIÓN, NO PARECE PREOCUPADO NI ACTÚA COMO SI LO ESTUVIERA.

e. LOS BUENOS COMANDANTES SABEN Y TIENEN CONCIENCIA QUE LA CONFIANZA EN SÍ MISMOS, EN SUS TROPAS Y EL EQUIPO SE REFLEJA EN LA MORAL DE LOS HOMBRES A SU MANDO.

f. LA FRECUENTE IRRITACIÓN, PÉRDIDA DE LA PACIENCIA Y VULGARIDAD AL HABLAR INDICAN UNA FALTA DE AUTOCONTROL Y DE AUTODISCIPLINA. UN COMANDANTE QUE NO SE PUEDE CONTROLAR A SÍ MISMO NO PUEDE ESPERAR PODER CONTROLAR A OTROS. CUANDO UTILIZA LENGUAJE INADECUADO O HABLA DESPECTIVAMENTE A SUS SUBALTERNOS, ESPECIALMENTE AL TRASMITIR ÓRDENES, CORRE EL RIESGO DE CREAR FRICCIÓN, RESENTIMIENTO, DISCUSIONES Y AUN INSUBORDINACIÓN. EN GENERAL LOS SOLDADOS SE RESISTEN SI EL COMANDANTE LOS INSULTA Y CONSIDERAN QUE EL LENGUAJE SIN MODERACIÓN ES CON FRECUENCIA UNA EXPRESIÓN DE DISGUSTO DIRIGIDA EN SU CONTRA.

g. EVITE LA CONDENACIÓN VERBAL DE TODO UN GRUPO. YA QUE NO EXISTE UNIDAD QUE MEREZCA UNA LLAMADA DE ATENCIÓN O CASTIGO GENERAL. EL RESENTIMIENTO CREADO ENTRE LOS SUBALTERNOS, QUE SE VEN INJUSTAMENTE INCLUIDOS EN LAS ACCIONES DISCIPLINARIAS MASIVAS, HACE DE ÉSTA UNA PRÁCTICA POCO RECOMENDABLE.

h. AL IGUAL QUE EL LENGUAJE INADECUADO, EL SARCASMO Y LA IRONÍA FRECUENTEMENTE DEJAN A LOS SOLDADOS DUDOSOS, EN RELACIÓN A LO QUE EL COMANDANTE QUISO EXPRESAR.

i. UN COMANDANTE SENSATO TENDRÁ PRESENTE QUE EN ALGUNAS OCASIONES UN COMENTARIO CON SENTIDO DEL HUMOR ES DE GRAN AYUDA, COMO LO PUEDE SER EN PERÍODOS DE AGOTAMIENTO Y DE DESALIENTO. EL BUEN HUMOR PUEDE INFUNDIR CONFIANZA O ALIVIAR LA TENSIÓN EN MEDIO DE UNA DIFICULTAD.

j. LA DIGNIDAD ES ADEMÁS OTRO ELEMENTO QUE NO DEBE PASAR DESAPERCIBIDO EN EL “PORTE” DEL COMANDANTE. LA DIGNIDAD IMPLICA SER HONORABLE Y REQUIERE EL CONTROL DE LAS ACCIONES Y EMOCIONES. UN COMANDANTE QUE SE EXHIBA EN FORMA VULGAR, ABUSE EN LA BEBIDA Y SUS EFECTOS, EN FORMA RÁPIDA PIERDE EL RESPETO DE SUS SUBORDINADOS.

k. PARA DESARROLLAR ESTA CUALIDAD:

1. REQUIERA DE SÍ MISMO LAS MÁS ALTAS NORMAS EN SU APARIENCIA Y DE CONDUCTA.

2. CONOZCA Y OBSERVE LOS REGLAMENTOS EN LO QUE RESPECTA AL VESTIDO Y A LA CONDUCTA.

3. EVITE EL USO DE LENGUAJE VULGAR.

4. BEBA MODERADAMENTE, USTED CONOCE SUS LÍMITES.

5. EVITE UN COMPORTAMIENTO VULGAR.

6. MANTENGA HABITUALMENTE UN AIRE NOBLE.

7. EVITE HACER UN ESPECTÁCULO DE USTED MISMO.

8. SEPA CUÁNDO DEBE SER VISTO, TANTO SOCIAL COMO OFICIALMENTE.

K. RESISTENCIA.

a. ES EL VIGOR MENTAL Y FÍSICO, DETERMINADO POR LA HABILIDAD PARA RESISTIR EL DOLOR, LA ANGUSTIA, PENALIDADES Y FATIGA, SIN ABATIRSE. TIENE ALGUNA SEMEJANZA CON EL VALOR.

b. LA RESISTENCIA PUEDE CONSIDERARSE COMO LA HABILIDAD DE MANTENERSE EN UNA ACTIVIDAD Y REALIZARLA HASTA TERMINARLA, A PESAR DE TODAS LAS DIFICULTADES.

c. PARA UN COMANDANTE ES VITAL DISPONER DE ESTA CUALIDAD, PUESTO QUE LE GANARÁ EL RESPETO Y RECONOCIMIENTO DE SUS SUBORDINADOS; ÉSTOS PUEDEN CONSIDERAR QUE LA FALTA DE RESISTENCIA EN UNA SITUACIÓN CRÍTICA ES COBARDÍA Y EN OTRAS SITUACIONES PUEDE CONVERTIRSE EN UNA CARGA EN LUGAR DEL ELEMENTO DE BUEN ÉXITO QUE DEBE SER.

d. EL COMANDANTE FIJA LAS NORMAS PARA UNA UNIDAD, EN UNA FORMA MÁS EFECTIVA POR MEDIO DEL EJEMPLO; POR LO QUE DEBE MOSTRAR UN NIVEL DE RESISTENCIA ACEPTABLE O SUPERIOR.

e. PARA DESARROLLAR EL VIGOR FÍSICO Y MENTAL:

1. EVITE ACTIVIDADES NO ESENCIALES QUE DISMINUYAN SU VIGOR.

2. LA AUTODISCIPLINA MENTAL Y FÍSICA EJERCITARÁ PROGRESIVAMENTE, FORTALECERÁ Y PERMITIRÁ REALIZAR ESFUERZOS MENTALES Y FÍSICOS CADA VEZ MÁS PROLONGADOS.

3. CULTIVE HÁBITOS DE SOMETERSE A ESFUERZOS FÍSICOS Y TOLERAR ACTIVIDADES SOSTENIDAS.

4. PERIÓDICAMENTE SOMETA SU CUERPO Y MENTE A ESFUERZOS FÍSICOS EXCEPCIONALES.

5. OBLÍGUESE USTED MISMO A CONTINUAR EN ACCIÓN A PESAR DEL CANSANCIO FÍSICO Y MENTAL.

6. FORME EL HÁBITO DE TERMINAR TODA TAREA LO MEJOR QUE PUEDA.

L. ABNEGACIÓN.

a. ES DELEGAR Y CEDER A SUS SUBORDINADOS EL BIENESTAR Y COMODIDAD, ANTES DE VELAR POR LA CONDICIÓN PROPIA.

b. EL COMANDANTE DEBE COLOCAR EL DESCANSO, PLACER, RECREACIÓN, MEJORAMIENTO Y BIENESTAR DE SUS HOMBRES ANTES QUE EL SUYO, PARA SER CAPAZ DE OBTENER SU RESPETO, ESTIMACIÓN Y CONSIDERACIÓN.

c. EL VERDADERO COMANDANTE SE COLOCA AL ÚLTIMO EN CUANTO A PRIORIDADES Y COMPARTE LOS PELIGROS, INCOMODIDADES Y DIFICULTADES CON SUS SOLDADOS.

d. EL COMANDANTE, PARA GANAR AUTORIDAD SOBRE SUS SUBALTERNOS, DEBE DAR CRÉDITO DE LAS ACCIONES Y TRABAJOS BIEN DESEMPEÑADOS Y QUE MEREZCAN UN RECONOCIMIENTO.

e. PARA OBTENER ESTA CUALIDAD:

1. EVITE USAR SU POSICIÓN Y JERARQUÍA PARA OBTENER SEGURIDAD, COMODIDAD O PLACER, A COSTA DE SUS SUBORDINADOS.

2. SEA CONSIDERADO CON LOS PROBLEMAS PERSONALES DE SUS HOMBRES Y AYÚDELOS.

3. DE CRÉDITO A LOS TRABAJOS BIEN REALIZADOS POR SUS SUBORDINADOS.

M. LEALTAD.

a. ES LA FIDELIDAD A LA NACIÓN, INSTITUCIÓN, UNIDAD, JEFE Y SUBALTERNOS.

b. ESTA CUALIDAD POR SI SOLA PUEDE GANAR PARA UN COMANDANTE LA CONFIANZA, RESPETO Y COLABORACIÓN DE SUPERIORES Y SUBORDINADOS.

c. LA LEALTAD ES TOTAL, NO EXISTE EN FORMA PARCIAL; IMPLICA PROMESA DEL MILITAR PARA SERVIR A LA INSTITUCIÓN Y AL PAÍS Y TAMBIÉN ES UN COMPROMISO PERMANENTE.

d. LA LEALTAD EXIGE RENUNCIAR AL INTERÉS PERSONAL, CEDIENDO EN BENEFICIO DEL INTERÉS COLECTIVO; TAMBIÉN INCLUYE DEJAR NUESTRAS IDEAS, ASPIRACIONES, DESEOS Y ESPERANZAS PARA QUE RESALTE EL TRIUNFO DE UNA CAUSA COMÚN.

e. LA AQUIESCENCIA ES DESLEALTAD, PORQUE NO JUSTIFICA EL CEDER EN NUESTRAS IDEAS, ÚNICAMENTE POR NO DESATAR LA IRA DE UN SUPERIOR.

f. CUANDO SE ARMONIZAN LAS LEALTADES, HACIA LOS NIVELES SUPERIORES Y CON LOS ESCALONES SUBORDINADOS, SE ORIENTA AL ÉXITO DE LA MISIÓN DE LA UNIDAD.

g. DESLEALTAD TAMBIÉN, ES SOLAMENTE EJECUTAR CON ENERGÍA AQUELLAS ÓRDENES QUE NOS SATISFACEN O NOS GUSTAN.

h. LA LEALTAD INCLUYE LOS ATRIBUTOS DE FIDELIDAD, VERDAD, FRANQUEZA, HONRADEZ, RECTITUD Y NOBLEZA, QUE DEBEN SER COMUNES A TODO MILITAR.

i. PARA DESARROLLAR Y FORTALECER ESTA CUALIDAD:

1. ESTÉ PRONTO A DEFENDER A SUS SUBORDINADOS DEL ABUSO.

2. NUNCA MUESTRE LA MÁS LEVE INDICACIÓN DE DESACUERDO CON LAS ÓRDENES DE SU SUPERIOR, CUANDO IMPARTA INSTRUCCIONES A LOS SUBORDINADOS.

3. PRACTIQUE HACER TODAS LAS TAREAS LO MEJOR QUE PUEDA Y APOYAR CON RAZÓN LAS DECISIONES DE SU COMANDANTE.

4. NUNCA DISCUTA CON OTROS LOS PROBLEMAS PERSONALES DE SUS SUPERIORES O SUBALTERNOS.

5. DEFienda A SU PAÍS, SU EJÉRCITO, SU UNIDAD Y A SUS HOMBRES PRINCIPALMENTE, CUANDO SEAN INJUSTAMENTE ACUSADOS.

6. NUNCA PERMITA LA CRÍTICA A JEFES, OFICIALES O CLASES EN PRESENCIA DE LOS SUBALTERNOS A AQUÉLLOS, NI TAMPOCO LA MURMURACIÓN.

N. JUICIO.

a. ES LA HABILIDAD PARA VALORAR LOS HECHOS LÓGICAMENTE Y DETERMINAR SUS POSIBLES SOLUCIONES, SOBRE LAS CUALES BASAR DECISIONES SENSATAS.

b. ES ESTIMAR LOS SUCESOS EN SU VERDADERO VALOR, INCLUYE ANTICIPARSE A LAS SITUACIONES PARA EVITAR DECISIONES APRESURADAS Y APLICAR EL SENTIDO COMÚN PARA DETERMINAR LA SOLUCIÓN PERTINENTE; DE ESTA MANERA ASEGURARÁ EL ÉXITO EN LA MAYORÍA DE LAS SITUACIONES QUE SE LE PRESENTEN COMO COMANDANTE.

c. PARA MEJORAR ESTA HABILIDAD:

1. PRACTIQUE CONSTANTEMENTE HACER ESTIMACIONES DE SITUACIÓN.

2. ANTICIPE AQUELLAS SITUACIONES QUE NECESARIAMENTE LLEGARÁN Y QUE EN SU FUNCIÓN DE COMANDANTE REQUIERAN UNA SOLUCIÓN, DE ESTA MANERA ESTÁ PREPARADO CUANDO SURJA LA NECESIDAD.

3. EVITE HACER DECISIONES SIN DISPONER DE LA SUFICIENTE INFORMACIÓN O AL AZAR; NO HAGA DECISIONES PRECIPITADAS.

CAPÍTULO TERCERO

“PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO”

10. GENERALIDADES.

A. DIFERENTES ESCUELAS DE ESTUDIOS SUPERIORES HAN REALIZADO ESTUDIOS, A FIN DE DETERMINAR ¿QUÉ PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO SERÍAN LOS ADECUADOS TANTO PARA EL EJÉRCITO ACTUAL COMO PARA EL EJÉRCITO DEL FUTURO?; EL RESULTADO DE LOS MENCIONADOS ESTUDIOS DEMOSTRÓ QUE LOS PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO QUE ANALIZAREMOS MÁS ADELANTE SON VÁLIDOS EN AMBOS TIEMPOS.

B. TAMBIÉN INDICARON LOS ESTUDIOS QUE LA MAYORÍA DE LAS “DEFICIENCIAS” DEL DON DE MANDO, RESULTAN SENCILLAMENTE AL NO APLICAR EN FORMA ADECUADA ESTOS PRINCIPIOS.

C. LOS PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO SIRVEN ÚNICAMENTE DE GUÍA A TODOS LOS COMANDANTES. DICHA GUÍA NO ES NUEVA, SE BASA EN UN ENFOQUE DE SENTIDO COMÚN PARA EL LOGRO DE LA MISIÓN ENCOMENDADA A LA UNIDAD. SI EL COMANDANTE COMPRENDE Y RECONOCE LA NECESIDAD DEL CONOCIMIENTO PRÁCTICO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO, PARA APLICAR ESTOS PRINCIPIOS TENDRÁ LOS MEDIOS BÁSICOS PARA SER UN COMANDANTE EFECTIVO.

D. AUNQUE LOS PRINCIPIOS QUE VEREMOS SON VÁLIDOS, SE REQUIERE QUE CADA COMANDANTE LOS EXAMINE DETENIDAMENTE PARA SU MEJOR APLICACIÓN, YA QUE ALGUNOS TIENEN CIERTAS VARIACIONES, TENIENDO EN CUENTA LA IDIOSINCRASIA DEL SOLDADO.

E. ESTAS REGLAS HAN GUIADO LA CONDUCTA Y ACCIÓN DE COMANDANTES NOTABLES; HAN SIDO ELEMENTOS

DECISIVOS EN SUS VICTORIAS MILITARES Y PRODUCIDO EL ÉXITO EN SUS CARGOS. DEBE ACENTUARSE QUE CONFORME A LA PERSONALIDAD Y ESTILO, AFECTAN EN GRADOS DIFERENTES LAS ACCIONES DE CADA COMANDANTE.

11. LOS PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO.

A CONÓCETE A TI MISMO Y BUSCA EL AUTOMEJORAMIENTO.

B. SÉ EFICIENTE TÉCNICA Y TÁCTICAMENTE.

C. BUSCA LA RESPONSABILIDAD Y ASUME LA RESPONSABILIDAD DE TUS ACCIONES.

D. TOMA DECISIONES ATINADAS Y OPORTUNAS.

E. DA EL EJEMPLO.

F. CONOCE A TUS HOMBRES Y VELA POR SU BIENESTAR.

G. MANTÉN INFORMADOS A TUS HOMBRES.

H. DESARROLLA EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD EN TUS HOMBRES.

I. ASEGÚRATE DE QUE SE COMPRENDEN, SUPERVISAN Y EJECUTAN TUS ÓRDENES.

J. ADIESTRA A TUS HOMBRES A TRABAJAR EN EQUIPO.

K. EMPLEA A TU UNIDAD DE ACUERDO CON SUS CAPACIDADES.

12. ENUMERACIÓN, EXPLICACIÓN Y TÉCNICAS QUE AYUDAN A ADQUIRIRLOS.

A. PRINCIPIO No. 1. CONÓCETE A TI MISMO Y BUSCA EL AUTOMEJORAMIENTO.

a. LA AUTOEVALUACIÓN HONESTA PARA ANALIZAR SUS CAPACIDADES Y DEBILIDADES ES DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL COMANDANTE, YA QUE SÓLO A TRAVÉS DE ESTE PROCESO PUEDE LLEGAR A DETERMINAR SUS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES.

b. ADEMÁS, A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DE SU PERSONA, COMBINADO CON LOS CONOCIMIENTOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y DE GRUPO, EL COMANDANTE PUEDE DARSE IDEA DE LA MANERA EN QUE AFECTA SU CONDUCTA DE MANDO Y ACCIONES, A SUS SUBORDINADOS Y CONOCER SUS REACCIONES.

c. ADEMÁS DE LAS VENTAJAS ANTES MENCIONADAS, ESTE PROCESO LE PROPORCIONA AL COMANDANTE EL CONOCIMIENTO ADECUADO PARA AFIANZAR SUS PUNTOS FUERTES Y SUPERAR SUS DEBILIDADES.

d. ALGUNAS DE LAS TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA APLICACIÓN DE ESTE PRINCIPIO SON:

1. ANALÍZATE EN FORMA OBJETIVA E IMPARCIAL, A FIN DE DETERMINAR CUALIDADES TANTO POSITIVAS COMO NEGATIVAS.

2. EN CASO NECESARIO SOLICITA LAS OPINIONES IMPARCIALES DE TUS COMPAÑEROS Y SUPERIORES PARA MEJORAR TU DON DE MANDO.

3. APROVECHAR LAS EXPERIENCIAS DE ÉXITO O FRACASO DE OTROS COMANDANTES EN EL PASADO Y EN LA ACTUALIDAD.

4. DESARROLLA UN INTERÉS GENUINO EN LAS PERSONAS.

5. DOMINA EL ARTE DE HABLAR Y ESCRIBIR EFECTIVAMENTE.

6. CULTIVA LAS RELACIONES AMISTOSAS ENTRE LOS MIEMBROS DEL EJÉRCITO Y LOS CIVILES.

7. TEN UNA META DEFINIDA Y CLARA Y PLANEA LO NECESARIO PARA SU LOGRO.

B. PRINCIPIO No. 2. SÉ EFICIENTE TÁCTICA Y TÉCNICAMENTE.

a. UN BUEN COMANDANTE DEBE DEMOSTRARLE A SUS SUBALTERNOS QUE ESTÁ PERFECTAMENTE CAPACITADO PARA MANDAR A SU UNIDAD; PARA LO CUAL DEBE SER COMPETENTE EN LA CONDUCCIÓN Y PLANEAMIENTO DE OPERACIONES TÁCTICAS Y EL ADIESTRAMIENTO, ASÍ COMO EN LOS ASPECTOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD.

b. DEBE RECORDAR QUE EN LA ACTUALIDAD LOS INDIVIDUOS BAJO SUS ÓRDENES ESPERAN RESPUESTAS A SUS PREGUNTAS E INQUIETUDES Y, QUE LA JERARQUÍA Y POSICIÓN POR SI SOLOS NO LE GANARÁN AUTOMÁTICAMENTE EL RESPETO Y LA CONFIANZA.

c. EL COMANDANTE DEBE DEMOSTRAR HABILIDAD PARA OBTENER EL RESPETO Y LA CONFIANZA DE SUS HOMBRES. SI EL COMANDANTE ES DEFICIENTE EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS DEBERES Y OBLIGACIONES, LOS INDIVIDUOS BAJO SU MANDO LO CALIFICARÁN COMO INEPTO Y POR LO TANTO LE PERDERÁN LA CONFIANZA Y EL RENDIMIENTO DE LA UNIDAD SERÁ MENOR.

d. ALGUNAS DE LAS TÉCNICAS RECOMENDABLES PARA LA APLICACIÓN DE ESTE PRINCIPIO PUEDEN SER:

1. INCREMENTANDO SU EDUCACIÓN MILITAR, ASISTIENDO A CURSOS SUPERIORES Y MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS INDEPENDIENTES.

2. BUSCA LA ASOCIACIÓN CON JEFES CAPACES Y OBSERVA EL COMPORTAMIENTO Y ACTITUDES DE COMANDANTES DESTACADOS, A FIN DE TOMAR EXPERIENCIA DE ELLOS.

3. AMPLÍA TU CONOCIMIENTO POR MEDIO DE LA CAMARADERÍA Y AMISTAD PROFESIONAL CON MIEMBROS DE OTRAS ARMAS Y SERVICIOS.

4. BUSCA OPORTUNIDAD PARA APLICAR POR MEDIO DE LA PRÁCTICA.

5. MANTENTE AL DÍA EN LOS ASUNTOS MILITARES DE ACTUALIDAD.

6. POR EL ESTUDIO Y EL FRECUENTE CONTACTO CON LOS SUBALTERNOS, CONOCER LAS CAPACIDADES Y LIMITACIONES DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DE LA UNIDAD, INSTALACIÓN, ETC.

7. PREPÁRATE PARA EL TRABAJO EN EL ESCALÓN INMEDIATO SUPERIOR.

8. APRENDE Y APLICA LOS PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DE DON DE MANDO Y ADMINISTRACIÓN.

9. ES RECOMENDABLE EVITAR LA SOBRESPECIALIZACIÓN.

10. DESARROLLE UNA TÉCNICA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE SU UNIDAD.

C. PRINCIPIO No. 3. BUSCA LA RESPONSABILIDAD.

a. DISPONIENDO DEL CONOCIMIENTO OBTENIDO DE LA AUTOEVALUACIÓN HONESTA (PRINCIPIO No. 1) Y DE UNA SÓLIDA BASE TÉCNICA Y TÁCTICA (PRINCIPIO No. 2), Y QUE CONSTITUYEN LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA QUE UN COMANDANTE PUEDA DESEMPEÑARSE, INCREMENTADOS CON INICIATIVA, SE ESTÁ EN APTITUD DE CUMPLIR CON LA MISIÓN O TAREA ASIGNADA A LA UNIDAD U ORGANIZACIÓN.

b. CUMPLIR CON UNA ORDEN O MISIÓN INVOLUCRA RESPONSABILIDAD.

c. EL BUSCAR LA RESPONSABILIDAD, PERMITE DESARROLLARSE A SÍ MISMO PROFESIONALMENTE. AUMENTA LA HABILIDAD PARA EL DON DE MANDO.

d. ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD, POR TODO LO QUE HACE O DEJA DE HACER SU UNIDAD, ES PARTE DEL TRABAJO DEL COMANDANTE. A FALTA DE ÓRDENES, EL USO DE LA INICIATIVA Y LA REALIZACIÓN DE LA ACCIÓN NECESARIA, CON BASE EN EL JUICIO Y EXPERIENCIAS PERSONALES, AYUDARÁN AL LOGRO DE LA MISIÓN.

e. EL ESTUDIO CONSTANTE, LA INSTRUCCIÓN Y EL PLANTEAMIENTO DEBIDO RESULTARÁN EN LA COMPETENCIA BÁSICA NECESARIA, PARA LA TOMA DE DECISIONES JUSTAS Y OPORTUNAS, QUE FORMAN LA BASE PARA LAS ACCIONES DEL COMANDANTE.

f. ENTRE LAS TÉCNICAS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA LA APLICACIÓN DE ESTE PRINCIPIO TENEMOS:

1. CONOCER LAS OBLIGACIONES DEL INMEDIATO SUPERIOR Y ESTAR PREPARADO PARA ASUMIRLAS EN CASO DE SER NECESARIO.

2. BUSCAR OCUPAR DIFERENTES CARGOS Y SITUACIONES QUE LE PROPORCIONEN LA EXPERIENCIA PARA ACEPTAR RESPONSABILIDADES FUTURAS.

3. NO REHUSAR OPORTUNIDADES QUE OFRECEN UNA MAYOR RESPONSABILIDAD POR COMODIDAD.

4. ACEPTAR LA CRÍTICA JUSTA Y ACEPTAR LOS ERRORES.

5. UNIRSE A LO QUE SE CONSIDERE CORRECTO Y DARLE TODO EL APOYO, TEN SEGURIDAD EN TUS CONVICCIONES.

6. EJECUTAR CADA ACTO LO MEJOR POSIBLE DENTRO DE LAS PROPIAS CAPACIDADES.

7. EVALUAR CON CUIDADO EL FRACASO DE LOS SUBORDINADOS, ANTES DE TOMAR ALGUNA ACCIÓN, CONSIDERANDO LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DISPONIBLE, CORREGIR AL HOMBRE SIEMPRE QUE SEA POSIBLE Y REEMPLAZARLO CUANDO SEA NECESARIO.

8. CUANDO SE CARECE DE ÓRDENES, TOMAR LA INICIATIVA Y DIRIGIR LA ACCIÓN QUE CONSIDERE QUE FUERA ADOPTADA POR EL COMANDANTE SUPERIOR EN CASO DE ESTAR PRESENTE.

D. PRINCIPIO No. 4. TOMA DE DECISIONES ATINADAS Y OPORTUNAS.

a. TODO COMANDANTE EN CUALQUIER SITUACIÓN DEBE HACER UN CÁLCULO RÁPIDO Y TOMAR UNA DECISIÓN ADECUADA.

b. DEBE TENER CAPACIDAD DE RAZONAR BAJO LAS CONDICIONES MÁS DIFÍCILES Y DECIDIR RÁPIDAMENTE LA ACCIÓN A TOMAR, PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES A MEDIDA QUE SE PRESENTEN.

c. UN COMANDANTE INDECISO NO PUEDE EMPLEAR ADECUADAMENTE A SU UNIDAD, CREANDO ADEMÁS CONFUSIÓN, PÉRDIDA DE CONFIANZA Y POBRES RESULTADOS DENTRO DE SU UNIDAD.

d. LA PRONTA REACCIÓN, ACRECENTA LA CONFIANZA DE LOS SUBALTERNOS EN EL JEFE.

e. LAS TÉCNICAS MÁS ADECUADAS PARA AYUDAR AL COMANDANTE EN LA APLICACIÓN DE ESTE PRINCIPIO, TENEMOS:

1. PRACTICAR UN PROCESO DE PENSAMIENTO LÓGICO Y ORDENADO MEDIANTE LA PRÁCTICA CONSTANTE, HACIENDO APRECIACIONES OBJETIVAS DE LA SITUACIÓN.

2. CUANDO EL TIEMPO Y LA SITUACIÓN LO PERMITAN PLANEAR CADA POSIBLE ACONTECIMIENTO QUE RAZONABLEMENTE SE PUEDE PREVER.

3. CUANDO SEA NECESARIO TOMAR EN CONSIDERACIÓN LAS SUGERENCIAS DE LOS SUBALTERNOS.

4. CONSIDERAR EL EFECTO DE LAS DECISIONES ADOPTADAS SOBRE LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD.

5. ASEGURARSE QUE LOS SUBALTERNOS ESTÉN FAMILIARIZADOS CON LAS POLÍTICAS Y PLANES.

6. FOMENTAR LA PREPARACIÓN CONCURRENTES ENTRE LOS MANDOS SUBALTERNOS, MEDIANTE EL ANUNCIO OPORTUNO DE LA DECISIÓN.

E. PRINCIPIO No. 5. DA EL EJEMPLO.

a. EL COMANDANTE DEBE SER EJEMPLO EN TODOS LOS CASOS Y SITUACIONES PARA LOS HOMBRES BAJO SU MANDO, DEBE SER MODELO DE INTEGRIDAD, VALOR, COMPETENCIA PROFESIONAL, APARIENCIA PERSONAL, CONDUCTA, ETC.

b. SU ACTUACIÓN DEBE FIJAR LAS NORMAS PERSONALES Y PROFESIONALES PARA LA ORGANIZACIÓN. SI EXIGE ESTO SIN PROPORCIONAR EL EJEMPLO, ES POSIBLE QUE LA CONFIANZA QUE DEBE EXISTIR ENTRE MANDO Y SUBORDINADOS, SE PIERDA O DESTRUYA.

c. UN SOLO ASPECTO DESFAVORABLE PUEDE ROMPER LA ESTIMACIÓN Y RESPETO DE SUS HOMBRES. ENTRE LAS TÉCNICAS RECOMENDABLES A LOS COMANDANTES PARA LA APLICACIÓN DE ESTE PRINCIPIO TENEMOS:

1. MANTENERSE FÍSICAMENTE APTO, PRESENTADO Y ADECUADAMENTE VESTIDO.

2. DOMINAR LAS EMOCIONES. EL COMANDANTE QUE ESTÁ SUJETO A EXPLOSIONES DE DISGUSTO SIN PODER CONTROLARLAS, O A PERÍODOS DE DEPRESIÓN, SERÁ CASI NULO COMO COMANDANTE.

3. MANTENER EL OPTIMISMO Y DEMOSTRAR QUE MIENTRAS MÁS DIFÍCIL SEA LA SITUACIÓN MÁS SE DEBE DEMOSTRAR UNA ACTITUD DE CALMA Y CONFIANZA.

4. DEMOSTRAR Y CREAR LA CONVICCIÓN EN LA TROPA, QUE EL MEJOR HOMBRE PARA LA POSICIÓN QUE SE OCUPA, ERES TÚ.

5. EJERCER LA INICIATIVA Y PERMITIR QUE SUS SUBALTERNOS LA PRACTIQUEN.

6. DISPONER DE ACTITUDES Y HÁBITOS PERSONALES POSITIVOS, PARA EVITAR QUE QUEDEN EXPUESTOS A LA CENSURA.

7. SER LEAL CON LOS SUPERIORES Y SUBALTERNOS.

8. EVITAR SER PARCIAL CON ALGÚN ELEMENTO.

9. SER FUERTE MORALMENTE, ESTABLECER PRINCIPIOS Y MANTENERLOS.

10. COMPARTIR EL PELIGRO Y LAS PENALIDADES CON LOS ELEMENTOS, PARA DEMOSTRAR BUENA VOLUNTAD, PARA ASUMIR LA PARTE QUE LE CORRESPONDE EN LAS TAREAS DE LA UNIDAD.

11. DELEGAR RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD Y EVITAR DEMASIADA SUPERVISIÓN, A FIN DE DESARROLLAR EL DON DE MANDO ENTRE LOS SUBORDINADOS.

12. ESFORZARSE PARA OBTENER COMPETENCIA PROFESIONAL.

F. PRINCIPIO No. 6. CONOCE A TUS HOMBRES Y VELA POR SU BIENESTAR.

a. ES DE SUMA IMPORTANCIA QUE EL COMANDANTE SE CONOZCA A SÍ MISMO, Y TAN IMPORTANTE TAMBIÉN QUE CONOZCA Y COMPRENDA A SUS SOLDADOS; NO BASTA CON SABER SUS NOMBRES, SITUACIÓN LEGAL, LUGAR DE NACIMIENTO, ETC., EL COMANDANTE DEBE COMPRENDER Y SABER POR QUÉ ACTÚAN Y PORQUÉ LO HACEN.

b. EL COMANDANTE DEBE OBSERVAR Y CONOCER PERSONALMENTE A SUS HOMBRES Y, RECONOCERLOS COMO INDIVIDUOS, CON DIFERENTES PERSONALIDADES Y ANTECEDENTES.

c. CADA COMANDANTE DEBE TENER UN CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y DE GRUPO, YA QUE SIN ESTE CONOCIMIENTO NO PUEDE COMPRENDER EL "PORQUÉ" DE LAS ACCIONES DE SUS SUBORDINADOS.

d. LOS DESEOS DE LOS SOLDADOS POR SATISFACER SUS PROPIAS NECESIDADES FÍSICAS Y APRENDIDAS, SON LA BASE Y MOTOR DE SU COMPORTAMIENTO; QUE ESTOS ELEMENTOS CUMPLAN MEJOR CON SUS DEBERES Y OBLIGACIONES, DEPENDE DE LA SATISFACCIÓN DE ESTAS NECESIDADES. SI SE CONOCE A LOS SOLDADOS Y SE SATISFACEN SUS NECESIDADES FÍSICAS (ALIMENTO, ABRIGO, ETC.) Y SE LE AYUDA A SATISFACER SUS NECESIDADES APRENDIDAS (ESTIMACIÓN, AUTORREALIZACIÓN, SEGURIDAD, ETC.) Y SE PREOCUPA EL COMANDANTE DE PROPORCIONARLES BIENESTAR GENERAL, LOS SUBALTERNOS TOMARÁN UNA ACTITUD QUE PERMITIRÁ A LA UNIDAD EL CUMPLIMIENTO DE SUS MISIONES.

e. EL EMPLEO DE LAS TÉCNICAS SIGUIENTES, FACILITARÁ AL COMANDANTE LA APLICACIÓN DE ESTE PRINCIPIO.

1. VER Y DEJARSE VER POR LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD; SER FÁCIL DE ABORDAR.

2. CONOCER Y COMPRENDER A LOS SUBALTERNOS.

3. PREOCUPARSE POR LAS CONDICIONES DE VIDA DE LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD.

4. FACILITE LA ACCIÓN DE LOS SERVICIOS Y APOYE AL PERSONAL TÉCNICO PARA LOGRAR LOS EFECTOS PREVISTOS.

5. PROTEGER LA SALUD DE LA UNIDAD POR MEDIO DE UNA SUPERVISIÓN ACTIVA, DE LAS MEDIDAS DE HIGIENE Y SALUBRIDAD.

6. VIGORIZAR EL PROGRAMA DE SEGURIDAD.

7. DETERMINAR LAS ACTITUDES DE LA UNIDAD.

8. ADMINISTRAR JUSTICIA EN FORMA JUSTA, OPORTUNA, IMPARCIAL Y EQUITATIVA.

9. ALIENTE EL DESARROLLO INDIVIDUAL.

10. PREVER Y PROVEER LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS NECESARIAS PARA ASEGURAR RECREACIÓN.

11. COMPARTA LAS PENALIDADES CON SUS SUBALTERNOS.

G. PRINCIPIO No. 7. MANTÉN INFORMADOS A TUS HOMBRES.

a. ESTO ALERTARÁ LA INICIATIVA, MEJORARÁ EL TRABAJO EN EQUIPO Y AUMENTARÁ LA MORAL. EN EL PASADO LOS SOLDADOS NO ESPERABAN INFORMACIÓN DEL PORQUÉ DE SUS TAREAS, SIMPLEMENTE ACEPTABAN EL HECHO DE LO QUE LOS SUPERIORES CONSIDERABAN NECESARIO Y ACTUABAN SEGÚN SE REQUERÍA.

b. ACTUALMENTE LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN LE PROPORCIONAN CONOCIMIENTO Y CONCIENCIA DE LO QUE SUCEDE A SU ALREDEDOR.

c. SE LE HA ENSEÑADO EN LA ESCUELA A CONSIDERAR LA LÓGICA DE LAS COSAS, A PENSAR POR SÍ MISMO Y DUDAR DE TODAS AQUELLAS COSAS QUE NO TIENEN SENTIDO PARA ÉL, DE DONDE ES DE SUPONER QUE ESPERA QUE SE LE MANTENGA INFORMADO Y DE SER POSIBLE SE LE DE LA RAZÓN PARA ACTUAR EN DETERMINADA FORMA.

d. CUANDO LOS SUBALTERNOS ESTÁN INFORMADOS DE LA SITUACIÓN, EN AUSENCIAS DEL COMANDANTE PODRÁN TOMAR DECISIONES SIMILARES, CON BASE EN LA MISMA LÓGICA ORAZONAMIENTO.

e. A TRAVÉS DE LA INFORMACIÓN SE REDUCEN LOS RUMORES Y TEMOR POR LO DESCONOCIDO. ALGUNAS TÉCNICAS PARA APLICAR ESTE PRINCIPIO SON:

1. EXPLICAR LA ACTIVIDAD, LAS TAREAS Y LA FORMA EN QUE SE PROPONEN HACERLAS, SIEMPRE QUE SEA POSIBLE.

2. ASEGURARSE POR MEDIO DE SUPERVISIONES, DE QUE LOS SUBALTERNOS INMEDIATOS ESTÁN DIFUNDIENDO LA INFORMACIÓN.

3. EVITAR LOS RUMORES Y DETENERLOS A TIEMPO, HABLANDO CON VERACIDAD SOBRE LA SITUACIÓN.

4. ROBUSTECER LA MORAL DE LA UNIDAD PUBLICANDO INFORMACIÓN SOBRE LOS ÉXITOS DE LA UNIDAD.

5. MANTENER ACTUALIZADA A LA UNIDAD EN CUANTO A NUEVAS LEYES, DIRECTIVAS U ÓRDENES QUE AFECTEN PERCEPCIONES, BENEFICIOS, ETC.

H. PRINCIPIO No. 8. DESARROLLA EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD EN TUS SUBALTERNOS.

a. LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD PROPORCIONAL AL CARGO Y JERARQUÍA DEL SUBALTERNO CREA EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y DESARROLLA CONFIANZA Y RESPETO MUTUO ENTRE EL COMANDANTE Y LOS SUBORDINADOS.

b. ADEMÁS, ALIENTA AL SUBALTERNO A EJERCITAR LA INICIATIVA Y COOPERAR EN FORMA PARCIAL AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA UNIDAD.

c. EL COMANDANTE QUE DELEGA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, DEMUESTRA FE Y CONFIANZA EN SUS SUBALTERNOS Y AUMENTA EL DESEO DE ASUMIR MAYORES RESPONSABILIDADES; POR EL CONTRARIO EL COMANDANTE QUE NO DELEGA AUTORIDAD INDICA UNA FALTA DE DON DE MANDO.

d. PROPORCIONAR FACILIDADES A LOS SUBALTERNOS POR SU DESARROLLO PROFESIONAL, ES DEMOSTRAR INTERÉS POR SU BIENESTAR.

e. ALGUNAS TÉCNICAS PARA LA APLICACIÓN DE ESTE PRINCIPIO SON:

1. OPERAR Y HACER ACTUAR LA CADENA DE MANDO DE LA UNIDAD.

2. INFORMARLE A LOS SUBORDINADOS LO QUE SE VA A HACER, NO COMO REALIZARLO; HACERLO RESPONSABLE DE LOS RESULTADOS.

3. PROPORCIONARLE AL SUBORDINADO OPORTUNIDADES PARA EL DESEMPEÑO DE TAREAS DEL ESCALÓN PRÓXIMO SUPERIOR.

4. DETECTAR Y RECONOCER LOS LOGROS DE LOS SUBALTERNOS CUANDO EXISTE INICIATIVA E INGENIO.

5. PROPORCIONAR CONSEJO Y AYUDA LIBREMENTE CUANDO ALGUIEN LO SOLICITE.

6. EVITAR CRÍTICA PÚBLICA. CORREGIR ERRORES SIN DESALENTAR AL SUBALTERNO.

7. HACER SABER QUE LOS ERRORES COMETIDOS SON EN EL APRENDIZAJE, DE BUENA FE Y QUE NO HABRÁ SANCIONES.

8. ASIGNAR A LOS ELEMENTOS BAJO SU MANDO TRABAJOS ADECUADOS A LA HABILIDAD DEMOSTRADA O PREFERENCIA.

9. TENER FE EN EL SUBALTERNO, HASTA QUE NO DEMUESTRE LO CONTRARIO. APOYARLO CON PRONTITUD Y JUSTICIA.

I. PRINCIPIO No. 9. ASEGÚRATE QUE SE COMPRENDEN, EJECUTAN Y SUPERVISAN LAS ÓRDENES.

a. LOS ELEMENTOS BAJO LAS ÓRDENES DE UN COMANDANTE, DEBEN SABER LO QUE SE ESPERA DE ELLOS Y DEBEN ESTAR INFORMADOS SOBRE LA TAREA ESPECÍFICA QUE VAN A REALIZAR. ESA INFORMACIÓN DEBE SER DADA POR MEDIO DE ÓRDENES CLARAS Y CONCISAS.

b. EL COMANDANTE DEBE ASEGURARSE DE QUE SE LE ENTIENDE AL COMUNICARSE CON SUS SUBALTERNOS, POR MEDIO DE ESAS ÓRDENES; Y ESTAR CIERTO DE QUE LA RESPUESTA ES EFECTIVA E INMEDIATA.

c. LA EJECUCIÓN SERÁ MÁS EFECTIVA SI SE PERMITE AL SUBALTERNO APLICAR SU INICIATIVA, MISMA QUE SE DESARROLLA CUANDO SE DA FLEXIBILIDAD PARA UTILIZAR SUS PROPIAS TÉCNICAS; CONDICIÓN DE QUE MEJORA EL ESFUERZO DE HACER BIEN LAS COSAS.

d. LOS SUBORDINADOS RESIENTEN LA SUPERVISIÓN EXAGERADA Y EL HOSTIGAMIENTO; RECOMENDÁNDOSE DAR EL TIEMPO Y CONDICIONES PARA REALIZAR LAS MODIFICACIONES AL TRABAJO CUANDO LAS HAYA; ESPACIANDO LAS VISITAS DE SUPERVISIÓN.

e. PARA LA APLICACIÓN DE ESTE PRINCIPIO, UTILICE ALGUNAS DE ESTAS TÉCNICAS:

1. UTILICE LA CADENA DEL MANDO.
2. POR MEDIO DE UNA PRÁCTICA CONTINUA DESARROLLE LA HABILIDAD PARA PENSAR CON CLARIDAD Y EMITIR ÓRDENES CLARAS, CONCISAS Y POSITIVAS.
3. ALENTAR A LOS SUBORDINADOS, A FIN DE QUE PREGUNTEN CUANDO NO ENTIENDAN LAS ÓRDENES CON CLARIDAD.
4. PREGUNTAR A LOS SUBORDINADOS, A FIN DE ASEGURARSE DE QUE LA TAREA POR EJECUTAR ESTÁ CLARAMENTE COMPRENDIDA.
5. SUPERVISAR PERSONALMENTE O POR MEDIO DE SUS COLABORADORES LA EJECUCIÓN DE SUS ÓRDENES.
6. TENER Y PROPORCIONAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN.
7. REALIZAR VARIACIONES EN LA FORMA DE SUPERVISAR PARA EVITAR RUTINAS EN EL PERSONAL.

J. PRINCIPIO No. 10. ADIESTRA A TUS HOMBRES A TRABAJAR EN EQUIPO.

a. EMITIR ÓRDENES CLARAS, CONCISAS Y VERIFICAR SU EJECUCIÓN ES SOLO PARTE DE LAS TAREAS A QUE SE ENFRENTA EL COMANDANTE; ADEMÁS, ES SU DEBER ADIESTRAR A LOS ELEMENTOS DE LA UNIDAD EN FORMA TAL, QUE TÁCTICA Y TÉCNICAMENTE SEAN APTOS PARA TRABAJAR EN EQUIPO; YA QUE ÉSTA, SERÁ LA CLAVE Y PUNTO VITAL PARA EL LOGRO DE LAS MISIONES ENCOMENDADAS A LA UNIDAD.

b. DEBE COMPRENDER CADA ELEMENTO QUE SU CONTRIBUCIÓN ES IMPORTANTE Y RECONOCIDA EN LA UNIDAD

Y QUE LA OMISIÓN DE LA MISMA PERJUDICA AL CONJUNTO; LOS MIEMBROS DE UNA UNIDAD, ACTÚAN MEJOR SI TIENEN SENTIDO DE PERTENECER A UN EQUIPO. TENER ESPÍRITU DE EQUIPO, LO PODEMOS TRADUCIR COMO ESPÍRITU DE UNIDAD Y CARÍÑO A LA ORGANIZACIÓN DE LA QUE FORMAN PARTE.

c. SI EL ESPÍRITU DE LA UNIDAD ES ELEVADO, ESTÁN EN CONDICIONES DE CUMPLIR MISIONES QUE PARECEN O SON DIFÍCILES.

d. ALGUNOS MÉTODOS PARA EL LOGRO DE ESTE PRINCIPIO SON:

1. PROPORCIONAR LAS INSTALACIONES ADECUADAS PARA LA INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL POR UNIDADES Y EQUIPOS.

2. ASEGURARSE DE QUE LA INSTRUCCIÓN ES OBJETIVA Y SU PROPÓSITO CLARO.

3. HACER USO MÁXIMO DE PROBLEMAS TÁCTICOS EN EL TERRENO.

4. LA INSTRUCCIÓN SEA LO MÁS APEGADO A CONDICIONES REALES, ACTUALES O PROBABLES.

5. ASEGURAR QUE LOS COMANDANTES SUBALTERNOS EJERCEN CONTROL TÁCTICO DE SUS UNIDADES.

6. QUE CADA ELEMENTO CONOZCA LAS FUNCIONES DE LOS ELEMENTOS CON LOS QUE TRABAJA HABITUALMENTE.

7. COMBINAR EL ADIESTRAMIENTO CON OTRAS UNIDADES, TANTO DE COMBATE COMO DE SERVICIO.

8. QUE CADA ELEMENTO POR INSIGNIFICANTE QUE PAREZCA, CONOZCA SUS RESPONSABILIDADES Y LA IMPORTANCIA DE SU PAPEL EN LA EFECTIVIDAD DE LA UNIDAD, Y LAS FUNCIONES DE OTROS INDIVIDUOS DE SU UNIDAD O EQUIPO.

K. PRINCIPIO No. 11. EMPLEO DE LA UNIDAD DE ACUERDO CON SUS CAPACIDADES.

a. LA INSTRUCCIÓN TIENE COMO PRINCIPAL FINALIDAD PREPARAR UNA UNIDAD PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO. EL COMANDANTE DEBE CONOCER PERFECTAMENTE CUÁL FUE LA FINALIDAD PARA LA CUAL SE ADIESTRÓ LA UNIDAD QUE MANDA, CUÁLES SON SUS CAPACIDADES Y LIMITACIONES, A FIN DE HACER EL EMPLEO CORRECTO DE LA MISMA Y ORDENARLE MISIONES ADECUADAS.

b. EL COMANDANTE DEBE ESTAR CONSCIENTE AL UTILIZAR A LA UNIDAD, DE QUE TIENE LOS MEDIOS NECESARIOS PARA GARANTIZAR QUE ESTÁ EN CONDICIONES DE CUMPLIR CON LA MISIÓN ENCOMENDADA; EN CASO CONTRARIO, SERÍA ENVIARLA SABRIENDO QUE LA MISIÓN NO SE CUMPLIRÁ. LO QUE PROVOCA QUE LOS SOLDADOS PIERDAN LA CONFIANZA EN EL COMANDANTE. CON EL TIEMPO, BAJARÁ LA MORAL DE LA UNIDAD, SU ESPÍRITU DE CUERPO, DISCIPLINA Y EFICIENCIA.

c. DEBE TOMARSE COMO NORMA, QUE LAS TROPAS ACEPTAN DESAFÍOS RAZONABLES; PERO SE CREA INSATISFACCIÓN SI LA TAREA ES DEMASIADO FÁCIL O BIEN EXAGERADAMENTE DIFÍCIL.

d. LA MEDIDA PARA LA UTILIZACIÓN DE LA UNIDAD LA PROPORCIONA EL ADIESTRAMIENTO Y LOS MEDIOS DE QUE ESTÁ DOTADA.

e. ALGUNAS DE LAS TÉCNICAS PARA LA APLICACIÓN DEL PRINCIPIO SON:

1. CONOCER LAS CAPACIDADES REALES DE LA UNIDAD.

2. ANALIZAR LAS TAREAS ASIGNADAS Y MEDIOS DISPONIBLES.

3. ASIGNAR TAREAS EQUITATIVAMENTE ENTRE LOS MIEMBROS DE SU UNIDAD.

4. EXPLOTAR AL MÁXIMO LAS CAPACIDADES DE SU UNIDAD.

5. TOMAR DECISIONES FUNDAMENTADAS EN SÓLIDOS PRINCIPIOS DE DON DE MANDO Y ADMINISTRACIÓN.

CAPÍTULO QUINTO

LA ÉTICA EN LA VIDA MILITAR

15. QUE ES LA ÉTICA.

A. HA SIDO CONFUSO SU SIGNIFICADO Y LA UTILIZACIÓN DEL TÉRMINO:

a. GENERALMENTE Y EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS SE UTILIZA COMO SINÓNIMO DE MORAL Y MORALIDADES.

b. TAMBIÉN SE DESCRIBE COMO LA CIENCIA QUE TRATA DE LA CONDUCTA, CONSIDERÁNDOLA BUENA O MALA Y CORRECTA E INCORRECTA.

B. A EFECTO DE IDENTIFICAR SU CAMPO Y NATURALEZA ES NECESARIO INFERIR SU ORIGEN:

a. AUN CUANDO EL DERECHO Y LA MORAL INTERVIENEN EN LA CONDUCTA DEL HOMBRE, AMBAS REGULACIONES HAN DE INSPIRARSE EN PRINCIPIOS ÉTICOS, ES DECIR, QUE LA ÉTICA NO SÓLO SE OCUPA DE LA MORAL, SINO TAMBIÉN DEL DERECHO; PUES TANTO UNO COMO EL OTRO, INTERVIENEN Y CONSTITUYEN FUNCIONES DE LA VIDA HUMANA Y ENTRAÑAN CONDUCTAS DE VALOR: DE VALORES JURÍDICOS EL PRIMERO Y VALORES MORALES LOS SEGUNDOS.

b. ENTRE MORAL Y DERECHO PUEDE HABER DISCREPANCIAS, PERO NO EXISTE CONTRADICCIÓN, PUESTO QUE TODO LO MANDADO O PROHIBIDO POR EL DERECHO, EN IGUAL FORMA LO ESTÁ PARA LA MORAL E INVERSAMENTE: LO QUE PROHÍBE O MANDA LA MORAL, SON RESPETADAS POR EL DERECHO, EN CUANTO NO SE OPONE A QUE SE CUMPLAN LOS MANDATOS MORALES, NI FACULTA A QUE SE ACTÚE CONTRARIAMENTE A LAS PROHIBICIONES, PORQUE

EL VALOR JUSTICIA DEL DERECHO, SE REALIZA EN ARAS DEL PERFECCIONAMIENTO SOCIAL Y EL VALOR DE LO BUENO DE LA MORAL SE CONDUCE EN ARAS DEL PERFECCIONAMIENTO DEL HOMBRE.

C. DE ESTA MANERA LA ÉTICA TIENE POR OBJETO INVESTIGAR EL FENÓMENO DE LA MORALIDAD, SU ESENCIA Y RAÍCES; SU CONEXIÓN CON LOS BIENES QUE LA VIDA OFRECE; ES DECIR SUS POSIBILIDADES DE REALIZACIÓN.

D. DE LO ANTERIOR, SE INFIERE QUE LA ÉTICA ESTUDIA EL GRUPO DE VALORES RELATIVO A LO BUENO Y JUSTO, QUE SE HALLAN EN RELACIÓN CON LA CONDUCTA HUMANA; QUE SE DIRIGEN A LA CONDUCTA DEL HOMBRE EXIGIENDO SU REALIZACIÓN, ES DECIR, QUE ENTRAÑA UN DEBE-SER, DETERMINANDO LO QUE DEBE Y LO QUE NO DEBE EJECUTARSE.

E. DE ESTE ENLACE DE PROBLEMAS SE DESPRENDE EL CONCEPTO QUE ENCIERRA EL CONTENIDO GENERAL DE LA ÉTICA "...ES UNA INVESTIGACIÓN SISTEMÁTICA DE LO VALIOSO EN LA VIDA, QUE PERMITE DAR A LA CONDUCTA HUMANA LOS FUNDAMENTOS NECESARIOS PARA SU DESENVOLVIMIENTO MORAL..."

F. Y DERIVA A LA DEFINICIÓN DE ÉTICA:

LOS PRINCIPIOS DE CONDUCTA QUE GOBIERNAN A UN INDIVIDUO, PROFESIÓN O GRUPO.

16. CÓDIGO ÉTICO.

A. UN CÓDIGO ÉTICO-PROFESIONAL ES UN CONJUNTO SISTEMÁTICO DE PRINCIPIOS, NORMAS Y REGLAS DE CONDUCTA, ESTABLECIDAS POR Y PARA UN GRUPO PROFESIONAL Y SIRVE COMO GUÍA PARA CADA UNO DE SUS MIEMBROS.

B. NO ES POSIBLE ESTABLECER EL CÓDIGO ÉTICO ESPECÍFICO PARA EL PROFESIONAL MILITAR COMO UN DOCUMENTO ESCRITO.

C. LAS REGLAS ÉTICAS SE ENCUENTRAN CONTENIDAS EN LEYES, REGLAMENTOS, CIRCULARES Y DISPOSICIONES VIGENTES A LA INSTITUCIÓN, ASÍ COMO TAMBIÉN EN TODAS AQUELLAS COSTUMBRES, HISTORIA, TRADICIONES Y REGLAS NO ESCRITAS QUE REGULAN LOS ACTOS Y ORIENTAN LA CONDUCTA DEL MILITAR. ESE PROCEDER SE AJUSTA A LA CONDUCTA Y ASPECTOS ÉTICOS QUE DEBE OBSERVAR EL PROFESIONAL MILITAR, COMO SERVIDOR DE LA SOCIEDAD Y CUYOS ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS MÁS ALTOS ESTÁN PREVISTOS EN LA CONSTITUCIÓN DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

D. GRAN CANTIDAD DE LAS REGLAS ESPECÍFICAS DE CONDUCTA A LA QUE NOS AJUSTAMOS Y A LAS QUE CON MAYOR FRECUENCIA NOS REFERIMOS, ESTÁN CONTENIDAS EN LA FILOSOFÍA GRECO-ROMANA Y EN EL SISTEMA ÉTICO JUDEO-CRISTIANO; MISMOS QUE SON LAS BASES LEGAL Y NORMATIVA DE NUESTRA CULTURA, Y CUYOS ASPECTOS CONSTITUYEN PARTE DE NUESTRO CÓDIGO.

EL GRAN PROBLEMA IMPLÍCITO PARA PODER DEFINIRLOS, ESTÁ EN SUS FUENTES: COMPLEJAS, VAGAS Y AMBIGUAS. DE AHÍ QUE PARA APLICARLO NECESITAMOS DE UNA INTERPRETACIÓN A LO MODERNO.

E. TOMADOS OBJETIVAMENTE LOS SEÑALAMIENTOS MORALES, SON EN SI PRÁCTICOS Y FÁCILES DE APLICAR.

CONTIENE LA MORAL, LA TOTALIDAD DE LEYES IMPOSITIVAS QUE NOS INDICAN LA SENDA DE LA CONDUCTA.

17. ASPECTOS APLICATIVOS.

A. EL MANDO DE LAS UNIDADES ESTÁ RECIBIENDO CADA DÍA MAYOR ATENCIÓN, EN CUANTO TOCA AL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE JEFES Y OFICIALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS, EL MANEJO DEL PERSONAL VOLUNTARIO Y DEL SERVICIO MILITAR NACIONAL.

EN ESTE ÚLTIMO ASPECTO, LA EXIGENCIA SE TRADUCE AL TÉRMINO: ÉTICA PROFESIONAL.

B. EN CUANTO AL PERSONAL VOLUNTARIO, LOS COMANDANTES SE ESFUERZAN POR DISPONER DE UNA TROPA CON UN ADIESTRAMIENTO ÓPTIMO PARA CUMPLIR CON SUS MISIONES, POR LO QUE DEDICAN UN INTERÉS PERMANENTE EN SU TRATO JUSTO Y BUSCANDO EL BIENESTAR GENERAL, INCLUYENDO A LAS FAMILIAS. EN ESTAS CONDICIONES SE REFUERZA EL CRITERIO ÉTICO, MISMO QUE RESUME TODA LA GAMA DE APLICACIONES QUE EN LA PROFESIÓN MILITAR PUEDEN ENCONTRARSE Y QUE PODRÍA RESUMIRSE EN EL CONCEPTO INTEGRIDAD ABSOLUTA.

C. UN COMANDANTE DEBE REUNIR EN TODOS SUS ACTOS UN CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL, CONSIDERANDO QUE ÉL ES EL EJEMPLO PARA LA UNIDAD Y PARA SUS SUBORDINADOS Y CUYOS ACTOS SON VISTOS Y JUZGADOS PERMANENTEMENTE.

D. UN ASPECTO DE VITAL IMPORTANCIA PARA UN COMANDANTE, ES SU PERSONAL, COMO LA BASE PRIMARIA DE UTILIZACIÓN DE LOS OTROS RECURSOS; ES EL ELEMENTO CRÍTICO EN TODA ORGANIZACIÓN, POR LO QUE BAJO EL EMPLEO DE LAS TÉCNICAS DE DON DE MANDO Y DE UN FUERTE SENTIDO ÉTICO, DEBE:

a. CONTROLAR, DIRIGIR Y ORIENTAR A SUS SOLDADOS, CLASES Y OFICIALES PARA LOGRAR LA SUPERACIÓN INDIVIDUAL Y BUSCAR PERMANENTEMENTE SU BIENESTAR.

b. DEBE ACEPTAR LOS PROBLEMAS DE SUS SUBALTERNOS COMO PROPIOS.

18. CONDUCTA ÉTICA.

A. UN LÍDER QUE ACEPTE RETOS Y TOME RIESGOS, ESTABLECIENDO PARA SÍ Y SU UNIDAD ALTAS NORMAS DE RENDIMIENTO, PODRÁ SOLO EN ESTA FORMA, ENCONTRAR LA SENDA DEL CAMBIO QUE SE REQUIERE PARA SUPERARSE Y HACER MEJOR A NUESTRO EJÉRCITO.

B. EL CÓDIGO ÉTICO REQUIERE DE INTEGRIDAD COMPLETA, TANTO EN PALABRA COMO ACCIÓN POR PARTE

DE TODOS LOS MIEMBROS DE UNA UNIDAD U ORGANIZACIÓN MILITAR, CADA UNO, INDEPENDIENTEMENTE DE SU CARGO Y JERARQUÍA DEBE TOMAR SU POSICIÓN CON UN FUERTE PROFESIONALISMO, PROFUNDO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y DEL DEBER Y ENTREGA AUTÉNTICA Y SINCERA A LA INSTITUCIÓN Y A SU CARRERA.

C. LA INTEGRIDAD PERSONAL, ES LA CLAVE QUE FORMALIZA EL CÓDIGO. EL HONOR DE UNA PERSONA SIGNIFICA QUE MANTIENE UNA ALTA NORMA DE SU COMPORTAMIENTO PERSONAL, EN TODA SITUACIÓN Y CIRCUNSTANCIAS.

D. LA INTEGRIDAD EXISTE EN TODOS LOS MILITARES Y CUANDO SE INICIAN DISPONEN PARA EMPEZAR DE UNA CALIFICACIÓN DE 100, LO QUE PODAMOS LOGRAR EN EL TRANSCURSO DE LA CARRERA, DETERMINARÁ HASTA DONDE EL AVAL DE NUESTRA PROPIA INTEGRIDAD NOS RECOMIENDA, O DETIENE PARA ALCANZAR NUESTRAS METAS PROFESIONALES.

E. EL TOMAR RIESGOS Y DISPONER DE INTEGRIDAD, SON LOS PUNTOS CRUCIALES EN NUESTRA HABILIDAD PARA MANTENERSE FIELES A NUESTROS PRINCIPIOS ÉTICOS.

19. RESUMEN.

A. LA ÉTICA DETERMINA UN CONJUNTO DE REGLAS O LINEAMIENTOS PARA VIVIR. ESTOS LINEAMIENTOS SON REGLAS FUNCIONALES Y BÁSICAS QUE UNA SOCIEDAD ESTABLECE EN FUNCIÓN DE SUS TRADICIONES, RELIGIÓN, COSTUMBRES E IDIOSINCRASIA Y SE CONJUGAN CON LAS NORMAS DEL DERECHO.

B. EN LO MILITAR, LA ÉTICA SE MANIFIESTA COMO RECTORA DE LAS RELACIONES Y CONDUCTA DE SUS MIEMBROS, ESTABLECIENDO PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN PARA LOGRAR UN FIN; DANDO A HOMBRES Y UNIDADES LA COHESIÓN BÁSICA PARA CUMPLIR CON SUS MISIONES Y LOGRAR SUS OBJETIVOS.

C. ES FRECUENTE LA PRESENTACIÓN DE CONFLICTO ENTRE LAS REGLAS ÉTICAS, CONTENIDAS EN EL CÓDIGO

ÉTICO PROFESIONAL Y ASPECTOS DE AMBICIÓN PERSONAL, INTERESES O CONVENIENCIAS; ES ENTONCES CUANDO ES REQUERIDA UNA GRAN FUERZA DE CARÁCTER E INTEGRIDAD PERSONAL.

D. LOS COMANDANTES CON UNA FUERTE SENSIBILIDAD ÉTICA SON DIGNOS DE CONFIANZA EN TODOS LOS NIVELES Y OBJETO DE RESPETO; INCREMENTAN SU DON DE MANDO, LA COHESIÓN Y EL ESPÍRITU DE CUERPO DE SU UNIDAD.

E. ES FUNDAMENTAL QUE TODOS LOS MILITARES CONOZCAN, APLIQUEN Y EJERCITEN LOS ASPECTOS ÉTICOS QUE GUÍAN SUS ACTIVIDADES PROFESIONALES.

CAPÍTULO OCTAVO

LA COMUNICACIÓN

34. GENERALIDADES.

A. LA COMUNICACIÓN ES EL ÚLTIMO ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD MÁS SIGNIFICATIVA QUE DESARROLLA UN COMANDANTE. NO IMPORTA LA AMPLIA GAMA DE TRABAJOS O DESEMPEÑOS QUE SU CARGO, COMISIÓN, JERARQUÍA O ESPECIALIDAD LE INFIERA.

B. LA COMUNICACIÓN SE DISTINGUE DE TODAS LAS DEMÁS ACTIVIDADES QUE ESTÁN IMPLÍCITAS EN LA FUNCIÓN DE DIRECTOR, JEFE O COMANDANTE DE DEPENDENCIAS, PLANTELES, INSTALACIONES O UNIDADES DEL EJÉRCITO, EN QUE ES EL INSTRUMENTO BÁSICO PARA LOGRAR LA COOPERACIÓN CABAL, SINCERA Y DESINTERESADA DE TODOS Y CADA UNO DE LOS ELEMENTOS A SU MANDO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN.

C. UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA ES EL FACTOR QUE HACE LA DIFERENCIA EXISTENTE ENTRE EL ÉXITO Y LA MEDIOCRIDAD EN EL DESEMPEÑO DE UN MILITAR CON MANDO DE TROPAS.

D. SE HA CALCULADO QUE UN COMANDANTE PROMEDIO, INVIERTE UN 90% DE SU TIEMPO COMUNICÁNDOSE CON SUS SUBORDINADOS POR MEDIOS DIVERSOS. EN CONSECUENCIA, LA COMUNICACIÓN ES LA HABILIDAD QUE TODO MILITAR QUE EJERCE EL MANDO, DEBE DESARROLLAR Y EJERCITAR, PARA UN DESEMPEÑO EFICAZ.

E. LA COMUNICACIÓN ES LA HABILIDAD MÁXIMA QUE DEBE POSEER QUIEN DESEMPEÑA UN CARGO Y OSTENTA UNA JERARQUÍA; SIN EMBARGO, DEBE ACEPTARSE QUE ES EL ÁREA MÁS DESCUIDADA; Y HASTA AHORA SE HACE

MANIFIESTA EN FORMA CLARA LA NECESIDAD DE FOMENTARLA E INCREMENTARLA PARA COMUNICAR IDEAS E INFORMACIÓN, QUE CREAN COMPRENSIÓN Y ESFUERZO UNIFICADO ENTRE LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN MILITAR.

F. COMUNICAR ES DECIR, POR ELLO NO DEBE CONFUNDIRSE CON EL MEDIO O FORMA DE EFECTUARLA Y COMPRENDE LA DINÁMICA ACCIÓN RECÍPROCA QUE TIENE LUGAR A CADA MOMENTO EN UNA ORGANIZACIÓN. CONCRETANDO: COMUNICACIÓN ES UN INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN O UNA TÉCNICA PARA EXPRESAR LAS IDEAS CLARAMENTE.

G. UN PROBLEMA FRECUENTE PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN ES LA FALTA DE INTERÉS EN ESCUCHAR; Y CONTRARIAMENTE, HABLAR DEMASIADO.

35. EL COMANDANTE Y LA COMUNICACIÓN.

A. MUY POCOS MILITARES CONOCEN EL VERDADERO ALCANCE DE LA COMUNICACIÓN SIN APRECIAR SU VALOR, COMO LA HERRAMIENTA MÁS IMPORTANTE DE QUE DISPONEN PARA LOGRAR QUE SE HAGAN LAS COSAS.

B. LA COMUNICACIÓN ES LA BASE PARA LA COOPERACIÓN, LA COMPRENSIÓN Y LA ACCIÓN.

EN TODA COMUNIDAD EXISTE UN NÚCLEO FORMADO POR PERSONAS CON DIFERENTES METAS, IDEAS, EDUCACIÓN Y NECESIDADES, A LAS QUE ES NECESARIO DIRIGIRSE PARA OBTENER SU PARTICIPACIÓN, PARA LOGRAR LOS FINES, TAREAS O MISIÓN DE LA UNIDAD.

C. LA COMUNICACIÓN SE REALIZA PRINCIPALMENTE POR PALABRAS, PERO TAMBIÉN POR EL TONO DE VOZ, LA EXPRESIÓN, LA DISPOSICIÓN DEL CUERPO, LA INCLINACIÓN DE LA CABEZA, LOS ADEMANES, ETC.; LOS SUBALTERNOS LEEN SU SIGNIFICADO, INCLUSO EN LO QUE NO SE DICE O NO SE HACE.

D. PARA EL SUBALTERNO, EL COMANDANTE O JEFE REPRESENTA A LA INSTITUCIÓN Y ÉSTA LE PROYECTA TODA SU FUERZA; CADA PALABRA O ACCIÓN, APARECEN DE TAMAÑO MUCHO MAYOR.

ES COMÚN QUE LOS COMANDANTES NO APRECIEN ESTE HECHO CON SUFICIENTE PROFUNDIDAD, ALEJÁNDOSE DE LOS BENEFICIOS QUE PUEDE REDITUARLE EN LA CONDUCCIÓN Y EJECUCIÓN DE SUS MISIONES Y EN EL BUEN ÉXITO DE SU ADMINISTRACIÓN.

E. ES CASI GENERAL EL CONCEPTO DE “ESTAR ENCIMA”, “PRESIONANDO” O “ACORTANDO LA RIENDA” A LOS SUBALTERNOS O A LAS UNIDADES, PARA SIGNIFICAR EL ACERCAMIENTO QUE EXISTE Y LAS RELACIONES DE UN COMANDANTE CON SUS TROPAS; COMÚNMENTE SE REFIERE, EN FORMA ESTRICTA, A CONDUCIRLAS Y VIGILARLAS PARA QUE HAGAN CUALQUIER COSA: INSTRUCCIÓN, EJERCICIOS TÁCTICOS, APLIQUEN UN CONOCIMIENTO O FASE DEL ADIESTRAMIENTO, REALICEN UN TRABAJO DETERMINADO, ESCUCHEN UNA ACADEMIA, CONDUZCAN UNA ACCIÓN O CUMPLAN CON UN PLAN, ETC.; SIN EMBARGO, PARA UN COMANDANTE ESAS RELACIONES, DEBEN TRADUCIRSE A LOGRAR EN ESAS ACTIVIDADES UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA O RENDIMIENTO; ES DECIR, QUE SU RELACIÓN DEBE SER PARA GANAR E INCREMENTAR LA CONFIANZA, COOPERACIÓN Y ENTREGA DE SUS HOMBRES, PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO ÓPTIMO DE LA TAREA O MISIÓN CONFERIDA A LA UNIDAD, A TRAVÉS DE LA CAPTACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES INDIVIDUALES Y COLECTIVAS DE SUS HOMBRES Y UNIDADES.

F. UN BUEN COMANDANTE GENERALMENTE ES UN BUEN COMUNICADOR, QUE PERCIBE EL TIPO DE INFORMACIÓN QUE REQUIEREN SUS HOMBRES Y SE LAS HACE SABER. TAMBIÉN LES DEJA SABER CUÁL ES LA POSICIÓN QUE CADA UNO TIENE Y LA HACE SENTIR; DEFIENDE A SUS HOMBRES CUANDO CORRESPONDE, EJERCE DETERMINADA PRESIÓN PARA OBTENER RESULTADOS Y ADOPTA MEDIDAS DISCIPLINARIAS CUANDO ASÍ SE IMPONE; PERO SU MAYOR MANIFESTACIÓN LA HACE SENTIR COMUNICÁNDOSE;

INFORMANDO A SUS HOMBRES LO QUE DEBEN CONOCER Y CAPTANDO LOS REQUERIMIENTOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS.

G. ALGUNAS DE LAS CUALIDADES MAYORES QUE ESPERA UN SUBORDINADO DE SU COMANDANTE SON:

...“QUE MUESTRE COMPRENSIÓN”...

...“QUE UNO PUEDA HABLAR CON ÉL”...

36. EL COMANDANTE Y ÁREAS DE COMUNICACIÓN SUSCEPTIBLES DE MEJORAMIENTO.

A. CUALQUIER COMANDANTE PUEDE MEJORARSE COMO COMUNICADOR. ESAS HABILIDADES PUEDEN ESTAR EN:

a. LA SENSIBILIDAD AL LENGUAJE.

b. EL CONTENIDO EMOCIONAL DE LOS MENSAJES.

c. CONOCIMIENTO DE LAS BARRERAS DE COMUNICACIÓN Y TÉCNICAS PARA SUPERARLAS.

d. CAPACIDAD PARA EXTRAER IDEAS Y EXPERIENCIAS DE OTRAS PERSONAS, ESCUCHANDO CON SIMPATÍA Y ATENCIÓN.

B. ELEMENTOS ESENCIALES DE UNA BUENA COMUNICACIÓN.

a. GENERALMENTE SE PIENSA DE LA COMUNICACIÓN, COMO EN UNA ACCIÓN ÚNICA: TRANSMITIR LA IDEA.

b. EL TRABAJO DE COMUNICAR, TIENE TRES PLANOS.

1. DEFINIR LA IDEA (INCLUSIVE CON AYUDA DE OTROS).

2. TRANSMITIRLA A LAS PERSONAS QUE LA REALIZARÁN.

3. ALENTAR A ESAS PERSONAS PARA QUE ACTÚEN.

c. EL TRABAJO COMPRENDIDO EN LOS DOS PRIMEROS PLANOS, TIENE GRAN SEMEJANZA CON EL PROCESO DE ESTIMACIÓN DE LA SITUACIÓN Y LA FUNCIÓN DE LA ORDEN DE OPERACIONES; YA QUE COMPARATIVAMENTE, EN FORMA INICIAL SE AVOCA A LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA, COMPARA LOS FACTORES QUE INTERVIENEN PARA LOGRAR UNA EFECTIVA COMUNICACIÓN Y OBTIENE SOLUCIONES ALTERNAS QUE CUBREN EL PROBLEMA.

d. LA DECISIÓN DE COMUNICACIÓN PUEDE ALCANZARSE A TRAVÉS DEL PROPIO COMANDANTE O CON LA PARTICIPACIÓN DE OTRAS PERSONAS (GRUPO DE COMANDO O ESTADO MAYOR).

e. CUANDO LLEGUE LA COMUNICACIÓN A LOS NIVELES SUBALTERNOS, DEBE SER PRECISA Y CLARA EN SU CONTENIDO, EN SUS DETALLES Y EN TÉRMINOS QUE NO PERMITAN CONFUSIÓN Y QUE TODOS LA ENTIENDAN; ES NECESARIO RECALCAR QUE DE SU EXACTITUD Y CLARIDAD DEPENDERÁ LA COMPRENSIÓN E INTERPRETACIÓN QUE CADA UNO DE SUS HOMBRES HAGA DE LA ORDEN.

f. UNA MISMA ORDEN, EXPRESADA EN TÉRMINOS GENERALES Y POCO PRECISOS, DICE COSAS DIFERENTES A DISTINTAS PERSONAS; Y CADA INTERPRETACIÓN DEPENDE DEL PUNTO DE VISTA INDIVIDUAL. ES IMPERATIVO QUE EL COMANDANTE SEA SENSIBLE AL PUNTO DE VISTA Y AL NIVEL DE SUS SUBORDINADOS, PARA EVITAR CONFUSIONES.

C. ALENTAR AL SUBORDINADO.

a LA CLARIDAD PARA HACER COMPRENDER UNA IDEA ES ESENCIAL, PERO CUANDO AFECTA UNA ACCIÓN MILITAR, LA CLARIDAD EN LA COMUNICACIÓN ES VITAL.

b UN COMANDANTE NO SÓLO DEBE EXPLICAR SUS ÓRDENES CON CLARIDAD Y PRECISIÓN, SINO QUE DEBE INSPIRAR CONFIANZA A SUS SUBORDINADOS Y DESPERTAR Y MANTENERLES LA VOLUNTAD PARA CUMPLIR SUS TAREAS, DANDO LO MEJOR DE SÍ MISMOS.

c EL INTERÉS ES BÁSICO PARA EL TRABAJO INDIVIDUAL Y DE CONJUNTO.

LA INFORMACIÓN ES UN ELEMENTO IMPORTANTE QUE MUEVE A LOS HOMBRES, PORQUE SABEN LO QUE SE ESPERA DE ELLOS; ASIMISMO, DISPONEN DE UN PERÍODO DE ADECUACIÓN MENTAL Y DE PREPARACIÓN MATERIAL ANTES DE ENFRENTARSE AL PROBLEMA; CADA UNO A SU NIVEL DISCUTE EL PROBLEMA Y SE ALISTA. FINALMENTE, TODOS TRABAJARÁN CON MAYOR INTERÉS Y ENTUSIASMO, PRODUCTO DE UNA MORAL MÁS ALTA.

d REFERENTE AL TEMA DEL PROFESIONALISMO MILITAR, ES OBSERVABLE QUE EN MUCHOS CASOS, SUBSISTE Y ES FUERTE EL INTERÉS PERSONAL; DEBIENDO EN ESTOS CASOS, MANIFESTARSE AL COMANDANTE GANANDO SU VOLUNTAD, MEDIANTE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA, FACILITÁNDOLES SU CONTRIBUCIÓN Y PERMITIÉNDOLES REALIZAR SU MEJOR ESFUERZO AL HACERLES VER CONCRETAMENTE COMO SE BENEFICIARÁN.

D. FACTORES CLAVE.

a EL COMANDANTE, EN SU PAPEL DE GUÍA DE SUS HOMBRES Y RESPONSABLE DE CUMPLIR CON LAS ALTAS NORMAS DE LA INSTITUCIÓN A LA QUE PERTENECE, DEBE TENER CONCIENCIA PLENA DE 3 FACTORES:

1. LAS MISIONES, POLÍTICAS, DIRECTIVAS Y ÓRDENES SUPERIORES.

2. LAS NECESIDADES Y BIENESTAR DE SUS SUBALTERNOS.

3. SUS PROPIOS PROPÓSITOS Y METAS.

b. EL SEGUNDO DE LOS FACTORES HA SIDO DISCUTIDO EN CONFERENCIAS PREVIAS AL CURSO. EL PRIMER FACTOR ES OBJETO DE OTRAS MATERIAS EN DISTINTOS NIVELES; POR LO QUE AMBOS NO SERÁN INCLUIDOS EN LA PRESENTE.

E. PROPÓSITOS Y METAS DEL COMANDANTE.

a. NO TODAS LAS METAS EN LA CARRERA MILITAR SON FÁCILES DE DEFINIR Y AUNQUE LA EXPERIENCIA, AÑOS DE SERVICIOS, PROFESIONALISMO, ENTREGA Y SENTIDO DE RESPONSABILIDAD DE UN OFICIAL ANTIGUO O JEFE, PERMITAN SUPONER METAS BIEN IDENTIFICADAS Y EN SENTIDO PARALELO, HABRÁ ALGUNAS QUE SEAN COMUNES; COMO SON:

1. CONTINUAR ASCENDIENDO.

2. OBTENER UNA CONDICIÓN ECONÓMICA MÁS HOLGADA.

b. MENOS RECONOCIDOS Y MÁS DIVERGENTES SON LAS NECESIDADES DE LA SATISFACCIÓN PERSONAL EN LA CARRERA, QUE INCLUYEN:

1. OBTENER EL RECONOCIMIENTO DE UNA MISIÓN BIEN CUMPLIDA O DE UNA ACTIVIDAD BIEN REALIZADA.

2. EL AFECTO Y CONSIDERACIÓN DE SUBORDINADOS Y SUPERIORES.

3. LA SENSACIÓN DE SEGURIDAD EN EL CARGO QUE LE PERMITA CONTINUAR EMPEÑANDO SU ESFUERZO.

4. EL RETO PROFESIONAL.

5. UNA RESPONSABILIDAD CRECIENTE, ETC.

c. EL COMANDANTE DEBE ENFRENTARSE CON SINCERIDAD Y HONRADEZ A SUS PROPIAS NECESIDADES Y METAS; DEBIENDO ARMONIZARLAS A LAS DE LA INSTITUCIÓN Y A LAS DE SUS SUBALTERNOS.

d. CUALQUIERA QUE SEA LA META O PROPÓSITO DEL MILITAR EN EL CARGO DE COMANDANTE, LE OBLIGARÁ A PENSAR QUE EL ÚNICO CAMINO ASEQUIBLE PARA LOGRARLO, SERÁ CON LA COOPERACIÓN PLENA, DECIDIDA Y VOLUNTARIA DE SUS HOMBRES, LOGRÁNDOLA A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN, ES DECIR, INSPIRÁNDOLOS A QUE SU ORGANIZACIÓN REALICE EL MEJOR ESFUERZO.

e. CUALQUIER OTRO CAMINO ADOPTADO POR UN COMANDANTE, SEA EL DE LA RIGIDEZ DISCIPLINARIA O EXTREMA AGRESIÓN, DARÁ EN SU MEJOR CASO, RESULTADOS TEMPORALES, PERO SIEMPRE SE CAERÁ EN UN ELEVADO AUSENTISMO, CAMBIOS DE PERSONAL, LICENCIAS ILIMITADAS, PROCESADOS, DESERCIONES, GRAN NÚMERO DE QUEJAS, ANÓNIMOS Y UNA BAJA MORAL, QUE SE REFLEJARÁ EN EL RENDIMIENTO GENERAL DE LA UNIDAD. POR LO TANTO, EL HOMBRE QUE MEDIANTE LA FUERZA O EL CASTIGO TRATA DE ESTIMULAR A SUS HOMBRES, ES MUY PROBABLE QUE NO CONSIGA SUS FINES, PORQUE CARECERÁ SIEMPRE DE SU APOYO.

f. ADICIONALMENTE, EL COMANDANTE DEBE CONOCER A SUS COLABORADORES INMEDIATOS Y A LOS PRINCIPALES LÍDERES U ORIENTADORES EN TODOS LOS NIVELES. NO CONOCERLOS SÓLO POR SU JERARQUÍA O CARGO, SINO COMO PERSONAS: SUS NECESIDADES, CUALIDADES, ASPECTOS POSITIVOS, EDUCACIÓN, TENDENCIAS, ORIENTACIONES, VULNERABILIDADES, SENTIMIENTOS, ESPERANZAS, ASPECTOS FAMILIARES, PROBLEMAS, ETC., QUE LE PERMITAN EMPLEARLO, INDUCIRLO O GENERAR CORRIENTES FAVORABLES A LAS FINALIDADES DE LA UNIDAD Y DE LA INSTITUCIÓN, DEL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ASIGNADAS Y A SUS PROPIAS METAS.

g. CONOCER A SUS HOMBRES, INDICA: ADENTRARSE Y PROFUNDIZAR EN SU MENTE, A FIN DE LOGRAR UN BUEN ENTENDIMIENTO CON ELLOS. LAS GENERALIDADES SÓLO NOS DEJAN EN EL UMBRAL; PERO JAMÁS SEREMOS CAPACES DE INTRODUCIRNOS Y LOGRAR UNA IDENTIFICACIÓN CONSISTENTE Y VALIOSA PARA LOS FINES QUE PERSEGUIMOS; TODO CONSISTE EN PRESTAR OÍDOS Y OBSERVAR EN ACTITUD BENÉVOLA Y POSITIVA.

F. ACCIONES QUE CREAN UN AMBIENTE FAVORABLE PARA LA COMUNICACIÓN.

EL COMANDANTE DEBE TENER PRESENTE QUE LA COMUNICACIÓN CRECE MEJOR EN UN CLIMA DE FE Y CONFIANZA; POR LO TANTO, ALGUNAS ACCIONES QUE LO PRODUCEN SON:

- a. CUMPLIR CON LAS PROMESAS.
- b. INFORMAR DE LOS HECHOS CON HONRADEZ.
- c. ESCUCHAR Y RESPONDER CON SINCERIDAD.

d. INTERESARSE SINCERAMENTE EN LOS PROBLEMAS DE SUS HOMBRES.

e. ELOGIAR SÓLO CUANDO SE DEBE ELOGIAR.

f. LA COMUNICACIÓN DEBE SER UN PROGRAMA CONTINUADO, NO SÓLO UN ASPECTO DE OPORTUNIDAD.

G. DOBLE SENTIDO DE LA COMUNICACIÓN.

a. LA VERDADERA COMUNICACIÓN SE MUEVE EN AMBAS DIRECCIONES: DEL COMANDANTE A SUS HOMBRES Y DE LOS HOMBRES AL COMANDANTE.

b. SIN EMBARGO, EN LA REALIDAD UN COMANDANTE SE DEDICA MÁS A DECIR, INFORMAR Y ORDENAR QUE A ESCUCHAR, PREGUNTAR E INTERPRETAR.

ASÍ, CUANDO SE COMUNICAN CON SUS HOMBRES, DEJAN DE DECIR LO QUE A ÉSTOS LES INTERESA ESCUCHAR O LO QUE NECESITAN SABER.

c. PARA CONFIRMAR SI UN MENSAJE HA SIDO RECIBIDO, EL COMANDANTE DEBE ESTIMULARLES A QUE EXPRESEN SUS IDEAS Y HAGAN PREGUNTAS Y ESTAR PENDIENTE DE LOS PROBLEMAS QUE PUEDAN SURGIR.

d. LOS PROBLEMAS, AUNQUE PUEDAN SER TRIVIALES Y SIN IMPORTANCIA, SI NO RECIBEN UNA RESPUESTA, CONSTITUYEN UNA BARRERA PARA LA COMPRENSIÓN Y LA ACCIÓN.

e. EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA, QUE DEBE CARACTERIZAR A UN COMANDANTE, RADICA EN QUE ÉSTA, EN ÚLTIMO EXTREMO Y LO QUE CUENTA: NO ES LO QUE SE DICE A LOS SUBALTERNOS, SINO LO QUE ÉSTOS ACEPTAN.

37. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN.

A. LA CUALIDAD HUMANA MÁS DISTINTIVA ES EL PENSAMIENTO; Y DE ÉSTE, ES PARTE FUNDAMENTAL LA COMUNICACIÓN. DE COMANDANTE A COMANDANTE, EXISTEN DIFERENCIAS EN LA FORMA DE ESTABLECERLA, QUE VARÍAN CONSIDERABLEMENTE; POR LO QUE ÉSTE TIENE UN CARÁCTER EMINENTEMENTE PERSONAL.

B. SIN EMBARGO, A PESAR DE LAS DIFERENCIAS ENTRE LOS HOMBRES, EXISTEN PRINCIPIOS QUE SON APLICABLES A TODAS LAS PERSONAS Y SITUACIONES.

C. LA COMUNICACIÓN RECÍPROCA, PERSONAL, PERMANENTE E INTEGRADORA DE ESFUERZOS, NO ES FRECUENTE Y AUNQUE LOS PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN SON ACCIONES EVIDENTES Y DE SIMPLE SENTIDO COMÚN, SU OBSERVANCIA Y APLICACIÓN PROPORCIONAN MAYORES POSIBILIDADES DE ÉXITO AL EXPRESAR NUESTRO PENSAMIENTO O INTENCIONES.

D. LOS PRINCIPIOS DE UNA BUENA COMUNICACIÓN SON 10 Y SE EXPRESAN COMO SIGUE:

- a. ACLARAR LAS IDEAS ANTES DE COMUNICARLAS.
- b. EXAMINAR LA VERDADERA FINALIDAD DE CADA COMUNICACIÓN.
- c. PROCURAR QUE LA COMUNICACIÓN SIEMPRE TENGA EN CUENTA EL ASPECTO TOTAL, FÍSICO Y HUMANO.
- d. PLANEAR LAS COMUNICACIONES. BUSCAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES INMEDIATOS, CUANDO SEA APROPIADO.
- e. TENER CUIDADO CUANDO SE REDACTA LA COMUNICACIÓN, EN LOS Matices Y CONTENIDO DEL MENSAJE.
- f. APROVECHAR LA OPORTUNIDAD PARA TRANSMITIR ALGO DE AYUDA O VALOR AL QUE RECIBE LA COMUNICACIÓN.
- g. BUSCAR EL RESULTADO DEL MENSAJE.
- h. LA COMUNICACIÓN DEBE SER VÁLIDA, RESPONDIENDO AL OBJETIVO Y TIEMPO.
- i. QUE LAS ACCIONES APOYEN LAS COMUNICACIONES.
- j. BUSCAR NO SÓLO QUE LO COMPRENDAN, SINO COMPRENDER: SER BUEN OYENTE.

E. EXPLICACIÓN:

- a. PRINCIPIO No. 1. ACLARAR LAS IDEAS ANTES DE COMUNICARLAS.

1. EL ANÁLISIS PROFUNDO Y SISTEMATIZADO DE UN PROBLEMA O IDEA, DESPEJA LAS INCÓGNITAS O ASPECTOS NEBULOSOS Y LO HACE CLARO Y ACCESIBLE.

2. SIGNIFICA EL PRIMER PASO PARA LOGRAR UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA. LA REGLA ES: "NO COMIENCE A HABLAR SINO QUE HAYA INICIADO A PENSAR". SERÁ ABRIR LA LLAVE DEL AGUA, SIN HABER NADA EN EL DEPÓSITO.

b. PRINCIPIO. No. 2. EXAMINAR LA VERDADERA FINALIDAD DE CADA COMUNICACIÓN.

1. ANTES DE INTENTAR HACER UNA COMUNICACIÓN, PREGÚNTESE QUE ES LO QUE REALMENTE QUIERE LOGRAR CON SU MENSAJE: SEA CUMPLIR UNA MISIÓN, EFECTUAR UNA ACTIVIDAD, OBTENER INFORMACIÓN, ORIENTAR LA ACTITUD DE UNA PERSONA, ETC.

2. ES RECOMENDABLE ASIGNAR SÓLO UN OBJETIVO AL MENSAJE QUE DELIMITARÁ EL ÁREA DE LA COMUNICACIÓN Y PROPORCIONARÁ MAYORES POSIBILIDADES DE ÉXITO.

c. PRINCIPIO No. 3. PROCURAR QUE LA COMUNICACIÓN SIEMPRE TENGA EN CUENTA EL ASPECTO GLOBAL FÍSICO Y HUMANO.

1. EL SENTIDO Y LA INTENCIÓN, SON TRANSMITIDOS POR ALGO MÁS QUE LAS PALABRAS. MUCHOS FACTORES INFLUYEN EN LA IMPRESIÓN RECIBIDA POR UNA COMUNICACIÓN.

2. ASPECTOS DE OPORTUNIDAD, MOMENTO, LUGAR, MEDIO AMBIENTE, PERSONAS PRESENTES, RELACIONES, ANTECEDENTES, ETC., HACE QUE CADA COMUNICACIÓN PRIVADA O EN GRUPO, TENGA EFECTOS DECISIVOS E IMPLICAN EL GRADO DE AJUSTE O DESVIACIÓN DEL OBJETIVO BUSCADO POR LA COMUNICACIÓN Y SI RESPONDE O NO A LAS ESPERANZAS DEL AUDITORIO.

d. PRINCIPIO No. 4. PLANEAR LAS COMUNICACIONES. BUSCAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES INMEDIATOS CUANDO SEA APROPIADO.

1. EL PLANEAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES, PERMITE ANALIZAR TODOS LOS FACTORES Y ELEMENTOS QUE PARTICIPAN FAVORABLE O NEGATIVAMENTE PARA LOGRARLOS; AGREGANDO ASPECTOS LÓGICOS Y RAZONABLES A LA REALIDAD Y A LAS PROPIAS FINALIDADES.

2. LA COOPERACIÓN DE SUS SUBALTERNOS INMEDIATOS, INCREMENTARÁ UNA COMPRENSIÓN Y OBJETIVIDAD ADICIONAL AL MENSAJE Y PROPORCIONARÁN UN APOYO ACTIVO A LOS PROPÓSITOS BUSCADOS.

e. PRINCIPIO No. 5. TENER CUIDADO CUANDO SE REDACTA LA COMUNICACIÓN; EN LOS Matices Y CONTENIDO DEL MENSAJE.

1. LAS SUTILEZAS QUE SE PRODUZCAN EN LA COMUNICACIÓN, TANTO EN EL MOMENTO DE REDACTARLA COMO AL EXPRESARLA, TIENEN UNA GRAN INFLUENCIA EN LOS RECEPTORES.

2. LA ELECCIÓN DE LA PALABRA O LENGUAJE APROPIADO Y SUS LEVES DIFERENCIAS DE SENTIDO O IMPLICACIONES; ASÍ COMO EL TONO DE VOZ, EXPRESIÓN, ACTITUDES, LA RECEPTIVIDAD A LAS REACCIONES, ETC., DETERMINAN DE ANTEMANO LAS REACCIONES DE LOS OYENTES.

f. PRINCIPIO No. 6. APROVECHAR LA OPORTUNIDAD DE TRANSMITIR ALGO DE AYUDA O VALOR AL QUE RECIBE LA COMUNICACIÓN.

EL CONOCIMIENTO QUE SE TENGA DE LAS NECESIDADES, VALORES E INTERESES DE LAS PERSONAS Y EL BUEN HÁBITO DE ANALIZAR LAS COSAS DESDE SU PUNTO DE VISTA, FACILITARÁ AL COMANDANTE SU ACCIÓN DÁNDOLE LA OPORTUNIDAD DE TRANSMITIR ALGO DE BENEFICIO MORAL, ANÍMICO O ESTIMULANTE A SUS HOMBRES, PARA CUMPLIR

CON LA FINALIDAD DEL MENSAJE. LOS SUBALTERNOS SON SENSIBLES AL COMANDANTE QUE TOMA EN CUENTA SU PERSONA, INTERESES O NECESIDADES.

g. PRINCIPIO No. 7. BUSCAR EL RESULTADO DEL MENSAJE.

1. LOS MEJORES ESFUERZOS POR ESTABLECER COMUNICACIÓN PUEDEN PERDERSE Y ES POSIBLE NO ENTERARSE SI SE HA TENIDO ÉXITO EN HACER COMPRENDER EL MENSAJE.

2. LOS MÉTODOS MÁS COMUNES PUEDEN SER HACIENDO PREGUNTAS O PROVOcando LA REACCIÓN DE LOS RECEPTORES.

3. ES IMPORTANTE QUE TODA COMUNICACIÓN VITAL PARA UN COMANDANTE SEA RETROALIMENTADA PARA GARANTIZAR LA COMPRESIÓN COMPLETA Y LA ADOPCIÓN DE LA ACCIÓN PREVISTA.

h. PRINCIPIO No. 8. LA COMUNICACIÓN DEBE SER VÁLIDA, RESPONDIENDO AL OBJETIVO Y TIEMPO.

1. DEBE EFECTUARSE UN ANÁLISIS PARA DETERMINAR SI LA COMUNICACIÓN ESTÁ EN ARMONÍA CON LAS METAS E INTERESES DEL GRUPO AL QUE DESEA HACERSE LLEGAR; SI RESPONDE A LAS EXIGENCIAS DE UNA SITUACIÓN INMEDIATA O PRÓXIMA, O BIEN, INVOLUCRA METAS A PLAZOS FUTUROS.

2. SE INCLUYEN EN ESTE PRINCIPIO, AQUELLAS COMUNICACIONES QUE POR SU NATURALEZA DESAGRADABLE ES DIFÍCIL HACERLA LLEGAR AL SUBORDINADO, ENTRE OTROS: CUANDO SE REFIERE A DEFICIENCIAS O POBRE DESEMPEÑO; EN CUYO CASO EL RETRASO LOS HACE MÁS DIFÍCILES.

i. PRINCIPIO No. 9. QUE LAS ACCIONES APOYEN LAS COMUNICACIONES.

1. EL ASPECTO MÁS PERSUASIVO DE LA COMUNICACIÓN, NO ES LO QUE SE DICE, SINO LO QUE SE HACE.

2 LAS ACCIONES O ACTITUDES DE UN COMANDANTE DEBEN COMPLEMENTARSE CON LAS PALABRAS; ELLO INCREMENTA LA CREDIBILIDAD Y DESPEJA TODA DUDA EN LOS SUBORDINADOS.

3. PARA TODO MILITAR ESTA DEMOSTRACIÓN, ES OBVIA DEL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD DEL COMANDANTE, DE SU CONCEPTO DE JUSTICIA Y DE LA CONSISTENCIA DE SUS POLÍTICAS.

j. PRINCIPIO No. 10. BUSCAR NO SÓLO QUE LO COMPRENDAN, SINO COMPRENDER: SER BUEN OYENTE.

1. CUANDO SE COMIENZA A HABLAR SE CESA DE ESCUCHAR.

2 ES GRAVE LA FALTA DE ATENCIÓN, CUANDO OTRAS PERSONAS ESTÁN TRATANDO DE COMUNICARSE CON NOSOTROS.

3. ESCUCHAR ES UNA DE LAS HABILIDADES MÁS IMPORTANTES, QUIZÁ LA MÁS FÁCIL, PERO LA MÁS DESCUIDADA DE LA COMUNICACIÓN.

4. EXIGE CONCENTRARSE EN LO QUE SE DICE Y CAPTAR INCLUSIVE LOS SENTIDOS IMPLÍCITOS QUE NO SE DICEN EN PALABRAS; ES DECIR, CAPTAR EN LAS MODULACIONES DE LA VOZ, ALGO QUE PUEDE SER MUCHO MÁS SIGNIFICATIVO QUE LAS MISMAS FORMAS HABLADAS.

38. EL EJERCICIO DEL MANDO Y LA COMUNICACIÓN.

A. A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN CON OTROS, EL COMANDANTE: DA INSTRUCCIONES A SU GRUPO DE COMANDO, DA A CONOCER SUS DECISIONES, ORIENTA LAS ACTIVIDADES, TRABAJOS O ACCIONES QUE CORRESPONDA Y ADMINISTRA LOS RECURSOS PUESTOS A SU DISPOSICIÓN.

B. LA HABILIDAD PARA TRANSMITIR CON CLARIDAD SUS INSTRUCCIONES, EL CONCEPTO DE OPERACIÓN, LA FORMA DE COORDINAR LOS ESFUERZOS, DEFINIR UN OBJETIVO O EXPRESAR UNA DECISIÓN A SUS SUBORDINADOS, PERMITIRÁ A UN COMANDANTE CONCENTRAR EL ESFUERZO DE TODOS Y CADA UNO DE SUS HOMBRES Y UNIDADES.

C. LA COMUNICACIÓN PERMITIRÁ A SUS SUBORDINADOS:

- a. COMPRENDER LAS INTENCIONES.
- b. ENTENDER LA FORMA DE CUMPLIR CON SUS MISIONES.
- c. ADOPTAR LA RESPONSABILIDAD Y
- d. DAR FORMA SOBRE EL MEJOR MÉTODO PARA CUMPLIR CON SU MISIÓN.

D. CONJUGAR EL ESFUERZO DE TODAS SUS UNIDADES, DE TODOS LOS NIVELES SUBORDINADOS DE MANDO Y DE LAS TROPAS QUE CUMPLIRÁN LO ORDENADO. UN BUEN PLAN NO TIENE VALOR A MENOS QUE CADA SOLDADO Y UNIDAD CONOZCA LO QUE VA A HACER.

E. LAS BARRERAS DE COMUNICACIÓN CON BASTANTE FRECUENCIA RODEAN A LOS COMANDANTES E INTERRUMPEN LA COMUNICACIÓN, CREANDO UNA RUPTURA ENTRE MANDOS, UNIDADES Y HOMBRES.

39. LA COMUNICACIÓN FORMAL EN EL EJÉRCITO.

A. SE DESARROLLA A TRAVÉS DE LA CADENA DE MANDO Y SIRVE PARA DISEMINAR INFORMACIÓN OFICIAL.

EL COMANDANTE PUEDE A TRAVÉS DE LA CADENA DE MANDO:

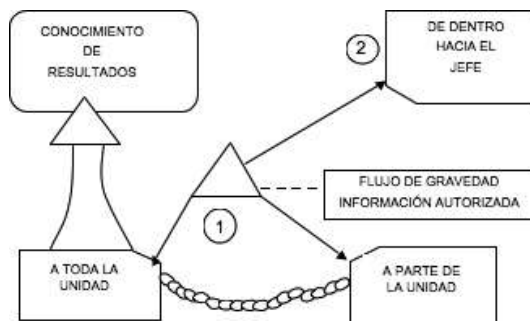
a. IMPARTIR INSTRUCCIONES SOBRE TAREAS, TRABAJOS O MISIONES A LA UNIDAD.

b. EXPONER SUS POLÍTICAS Y NORMAS.

c. ADMINISTRAR LA UNIDAD.

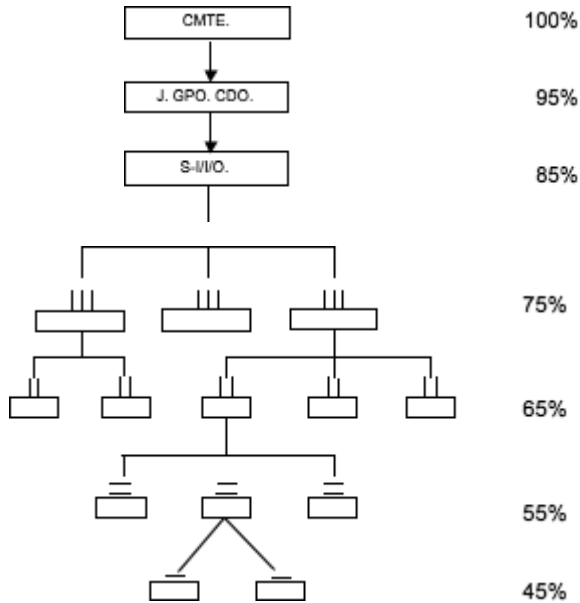
B. LA CADENA DE MANDO TIENE 2 SENTIDOS:

LLEVANDO INFORMACIÓN A ① Y ②



C. ES FRECUENTE EL PROBLEMA PARA HACER LLEGAR INFORMACIÓN HACIA LAS UNIDADES Y A CADA MIEMBRO DE LA UNIDAD, YA QUE UN COMANDANTE AL UTILIZAR LA CADENA DE MANDO, LA INFORMACIÓN SE DISTORSIONA, DILUYE, CAMBIA O DETIENE ANTES DE LLEGAR A QUIEN CORRESPONDE.

a. FILTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN. PORCENTAJES QUE SE PIERDEN DEL CONTENIDO ORIGINAL DE UNA ORDEN.



b. EN LOS NIVELES MÁS BAJOS:

1. ES MÁS ESPECÍFICA LA INFORMACIÓN.

2. SE AÑADEN DETALLES, SE ELIMINAN O HAY REFINAMIENTOS A TRAVÉS DE CADA NIVEL QUE PASA.

c. UNA DECLARACIÓN SENCILLA SE CONVIERTE EN PROYECTO MAYOR, EJEMPLO:

COMANDANTE DE ZONA: TENGO PROYECTADO VISITAR LAS PRÁCTICAS QUE REALIZA EL 69/o. BTN. DE INF., IRÉ COMO A LAS 1000 HORAS EL LUNES PRÓXIMO.

COMANDANTE DE LA COMPAÑÍA: HA RECIBIDO ÓRDENES DE PREPARAR Y CONDUCIR UNA DEMOSTRACIÓN DEL EJERCICIO A LAS 0900 HORAS DEL LUNES.

ESO CONLLEVA:

1. DEJAR OTRAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA DAR ATENCIÓN A UNA DEMOSTRACIÓN, NO PREVISTA POR EL COMANDANTE DE ZONA.

2. ENSAYOS Y PRÁCTICAS INCLUSO A NIVEL BATALLÓN.

3. INTENSIFICAR EL ADIESTRAMIENTO.

4. TOMAR TIEMPO DEL PERSONAL.

5. HACER CONSUMOS DE OTROS RECURSOS.

6. ADELANTAR EL MOMENTO EN QUE DEBA ESTAR LISTO Y TODO PREPARADO; ASEGURANDO UN TIEMPO "COLCHÓN" CADA NIVEL DE MANDO, PARA ASEGURAR LO APROPIADO.

D. EL PROCESO DE LA INFORMACIÓN LA RETARDA Y CAMBIA SU SENTIDO EN CADA NIVEL QUE PASA.

a. FILTROS MÁS COMUNES.

1. LO QUE EL JEFE CREE QUE ESCUCHÓ O ENTENDIÓ.

2. LO QUE EL JEFE CREE QUE SUS SOLDADOS DEBEN SABER.

3. LO QUE EL JEFE CREE QUE SUS SOLDADOS DESEAN SABER.

4. LO QUE EL JEFE CREE QUE EL SUPERIOR QUIERE TRANSMITIR.

5. LO QUE EL JEFE CREE QUE SE DEBE REFORZAR O SUAVIZAR.

6. LO QUE LOS VALORES Y ACTITUDES DEL JEFE HACEN A LA INFORMACIÓN.

7. BAJO QUE TENSIONES O PROBLEMAS OPERA EL JEFE.

8. LA IMPORTANCIA QUE EL JEFE CONCEDE A LA INFORMACIÓN.

9. LOS EFECTOS QUE LE PRODUCE LA INFORMACIÓN AL JEFE.

b. CONSIDERANDO ESOS FILTROS ES COMPRENSIBLE QUE LA INFORMACIÓN SEA TERGIVERSADA, DILUIDA O SE PIERDA EN CONSIDERABLES PORCENTAJES.

SIN EMBARGO, ES NECESARIO E IMPRESCINDIBLE AL COMANDANTE, LA UTILIZACIÓN DE LA CADENA DE MANDO Y UNA DE SUS RESPONSABILIDADES, INVOLUCRA ACLARAR O HACER MÁS ACCESIBLE ESA INFORMACIÓN A SUS SUBALTERNOS.

c. EL COMANDANTE NO DEBE PERMITIRSE QUE SUS VALORES, ACTITUDES, CREENCIAS O SENTIMIENTOS PERSONALES AFECTEN O INFLUYAN EN LA COMUNICACIÓN.

E. LA COMUNICACIÓN HACIA ARRIBA O DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS ES VITAL E IMPORTANTE, EN UNA MISIÓN, TAREA O ACTIVIDAD.

a. LOS COMANDANTES SUPERIORES REQUIEREN DE INFORMACIÓN, PARA AYUDARLES A: LA TOMA DE DECISIONES, PARA LA EVALUACIÓN DE SUS ÓRDENES, POLÍTICAS Y ALTERNATIVAS Y A PREVER PROBLEMAS.

b. LOS FILTROS HACIA ARRIBA SON MÁS DIFÍCILES, PORQUE LA INFORMACIÓN ES MÁS PRECISA Y CORTANTE, HACIÉNDOSE LA COMUNICACIÓN INCOMPLETA Y NO EXACTA, PORQUÉ:

1. IDEA QUE CUALQUIER OPINIÓN CONTRARIA A UNA IDEA DEL SUPERIOR ES “NEGATIVA” O “PENSAR MAL”.

2. CREER QUE ESA INFORMACIÓN NO ES IMPORTANTE. RECORDAR QUE EL PORTADOR NO TIENE TODO EL PANORAMA.

3. CREER QUE LOS SUPERIORES NO ESTÁN INTERESADOS EN ESA INFORMACIÓN.

4. CREER QUE SE CREARÁ PROBLEMAS A SÍ MISMO, SI INFORMA SOBRE AQUELLO.

5. CREER QUE LA INFORMACIÓN TENDRÁ UN REFLEJO ADVERSO SOBRE SUS CAPACIDADES, HABILIDADES O CONOCIMIENTOS O CREARÁ DUDA EL DESEMPEÑO PROPIO O DE LA UNIDAD.

6. CREER QUE LA SUPERIORIDAD SÓLO DESEA OÍR LAS COSAS BUENAS Y NO LAS MALAS.

c. ALGUNOS FILTROS POSEEN UN PROPÓSITO ÚTIL.

EL COMANDANTE DEBE DISPONER DE UN AMPLIO CRITERIO, BASADO EN SU EXPERIENCIA, CONOCIMIENTOS PROFESIONALES Y SENTIDO DE RESPONSABILIDAD, LO QUE DEBE ESTAR ÍNTIMAMENTE LIGADO A UN BUEN JUICIO, SENTIDO COMÚN Y HABILIDAD PARA SELECCIONAR AQUELLA INFORMACIÓN QUE ES IMPORTANTE PASAR AL ESCALÓN SUPERIOR; ASIGNÁNDOLE EL GRADO DE SIGNIFICACIÓN QUE REALMENTE TIENE.

UNA BUENA FORMA DE ASIGNARLE ESA SIGNIFICACIÓN SERÍA COLOCARSE EN EL LUGAR DEL COMANDANTE SUPERIOR Y PREGUNTARSE SI ES NECESARIO CONOCERLA. LA RESPUESTA AFIRMATIVA INDICA QUE NO EXISTE RAZÓN PARA RETENERLA, A PESAR DE SUS PORQUÉS.

40. COMUNICACIÓN INFORMAL.

A. EN EL EJÉRCITO EXISTEN ADEMÁS DE LA COMUNICACIÓN FORMAL, OTROS SISTEMAS INFORMALES. LA UTILIZACIÓN DE ESTOS ÚLTIMOS PUEDE CREAR UNA FUERZA PROVECHOSA O PERJUDICIAL DENTRO DE SU UNIDAD:

- a. SISTEMALATERAL.
- b. SISTEMA SOCIAL DE COMUNICACIÓN.
- c. SISTEMA EL RUMOR.

B. SISTEMA LATERAL.

CONSISTE EN EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ENTRE JEFES O MIEMBROS QUE CORRESPONDEN A UN MISMO NIVEL EN UNA ORGANIZACIÓN MILITAR.

EJEMPLO: LOS COMANDANTES DE COMPAÑÍA COMENTAN LA REALIZACIÓN DE X TRABAJOS, SU ORGANIZACIÓN, MEDIOS, FACILIDADES, SISTEMAS EMPLEADOS, MÉTODOS PARTICULARES, ETC., EN EL CUMPLIMIENTO A UNA ORDEN DEL COMANDANTE DEL BATALLÓN.

C. SISTEMA SOCIAL DE COMUNICACIÓN.

- a. NO SE LIMITA A PROBLEMAS O INTERESES DE TRABAJO.
- b. LA ACEPTACIÓN EN UN GRUPO DEPENDE DE ANTECEDENTES ÉTNICOS, VALORES, PREFERENCIAS, ETC., PERO TAMBIÉN EXISTEN OTROS FACTORES QUE AGRUPAN: DESTREZAS O HABILIDADES, CLASE DE TRABAJO, ETC.
- c. ASÍ LAS PERSONAS SE REÚNEN PARA JUGAR, DIVERTIRSE, COMER Y TENER OTROS CONTACTOS FUERA DE LAS HORAS DE TRABAJO.

d. LA ACEPTACIÓN DEL INDIVIDUO EN EL GRUPO SE BASA EN LA FACILIDAD PARA COMUNICARSE, DERIVADA DE SUS INTERESES, METAS, EXPERIENCIAS O PREFERENCIAS SIMILARES. EN UNA UNIDAD PUEDE HABER MUCHOS GRUPOS Y TIENEN INFLUENCIA SIGNIFICATIVA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

e. PERMANECIENDO JUNTOS, SUS MIEMBROS PUEDEN INFLUIR EN LAS DECISIONES, POLÍTICAS O PROCEDIMIENTOS DEL COMANDANTE.

EJEMPLO 1. LAS NECESIDADES Y COMPROMISOS QUE REPRESENTA PARA CADA UNO DE LOS JUGADORES, COMANDANTE Y PARA LA UNIDAD, LA EXISTENCIA Y PARTICIPACIÓN DE UN EQUIPO DE FUTBOL EN UN CAMPEONATO LOCAL, MILITAR, ETC.

EJEMPLO 2. EL PERSONAL DE CLASES DE UNA COMPAÑÍA DISPONE DE UNA ANTIGÜEDAD EN EL EJÉRCITO, HAN ADQUIRIDO DERECHOS QUE LOS COLOCAN EN SITUACIÓN SIMILAR, TAMBIÉN TODOS SON CASADOS Y CON RESPONSABILIDADES SOBRE EL CUIDADO FAMILIAR Y DE LOS ESTUDIOS DE SUS HIJOS.

f. CUANDO SURGE LA ORDEN PARA REALIZAR UNA LARGA CAMPAÑA EN LA SIERRA: ESA SITUACIÓN SOCIAL PARECIDA, SUS EXPERIENCIAS PREVIAS Y CONOCIMIENTO DE LO QUE OCURRIRÁ, SUS INTERESES SIMILARES, ASÍ COMO SUS OBJETIVOS PARALELOS, LOS UNEN PARA BUSCAR POLÍTICAS DEL COMANDANTE QUE LOS BENEFICIEN COMO GRUPO, DURANTE SUS AUSENCIAS.

g. O SEA, QUE LOS SISTEMAS SOCIALES DE COMUNICACIÓN, CONTROLAN A SUS MIEMBROS. CADA UNO DE LOS MIEMBROS SE OBLIGA A CUMPLIR CON LAS NORMAS E INTERESES DEL GRUPO A CAMBIO DE RECIBIR SU APOYO; EN CASO CONTRARIO, LA SANCIÓN RADICA EN LA EXCLUSIÓN, NEGÁNDOSELE LA PARTICIPACIÓN, ASOCIACIÓN CON LOS DEMÁS, AYUDA O CUALQUIER CLASE DE APOYO.

h. GENERALMENTE CADA MIEMBRO DEL GRUPO CONOCE EL SENTIR DE LOS DEMÁS HACIA UNA DETERMINADA POLÍTICA Y CASI TODOS REACCIONAN EN LA MISMA FORMA.

i. LAS REACCIONES DE ESTOS GRUPOS LE PUEDEN PROPORCIONAR AL JEFE UNA INFORMACIÓN VALIOSA SOBRE EL MODO EN QUE SE OBSERVAN SUS POLÍTICAS, O SEA, QUE SE PRODUCE UNA FORMA DE COMUNICACIÓN INFORMAL.

j. TODOS LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN, CUALQUIERA QUE SEA SU JERARQUÍA, PERTENECEN A UN GRUPO SOCIAL.

D. EL RUMOR

a. ES UNA FORMA DE COMUNICACIÓN QUE GENERALMENTE SE PRODUCE EN AQUELLAS ORGANIZACIONES EN QUE POR DIVERSAS CIRCUNSTANCIAS LOS HOMBRES CARECEN DE INFORMACIÓN.

b. EN AQUELLAS UNIDADES DONDE LA INFORMACIÓN ES IMPRECISA, SE GENERA LA NECESIDAD DE “SABER”, Y PUEDE PRODUCIRSE POR LA “INTERPRETACIÓN” O “COMPLEMENTACIÓN” DE LA INFORMACIÓN FRAGMENTARIA EXISTENTE, O SIMPLEMENTE SE INVENTA COMO UN RECURSO, PARA ESCUCHAR ALGO QUE TENGA SENTIDO.

c. PARA UN COMANDANTE UNA INFORMACIÓN, AUN INCOMPLETA, PUEDE SER COMPENSABLE; PERO ESE PANORAMA NO EXISTE PARA SUS SUBALTERNOS; DE LO QUE SE IMPONE QUE PROPORCIONE UNA EXPLICACIÓN RAZONABLE PARA LA SITUACIÓN A SUS SOLDADOS, MEDIANTE SU INTERPRETACIÓN, SIEMPRE ASEGURANDO LA VERACIDAD DE LOS DATOS QUE SE DIFUNDAN O EN SU CASO, CUANDO SEA IMPOSIBLE OBTENER DEL ESCALÓN SUPERIOR UNA CLARIFICACIÓN, TRATANDO DE BUSCAR UNA ACLARACIÓN.

d. LOS RUMORES PUEDEN SER EN OCASIONES, ÚTILES PARA UN COMANDANTE, PARA EVALUAR Y APRENDER QUÉ PASA DENTRO DE SU UNIDAD; AYUDA A IDENTIFICAR PROBLEMAS Y CONOCER LAS REACCIONES PRODUCIDAS POR LAS NUEVAS DISPOSICIONES O DIRECTIVAS RECIBIDAS.

e. CUANDO EL RUMOR SEA TENDENCIOSO O EQUIVOCADO, PUEDE HACER DAÑO A LA UNIDAD; ENTONCES EL COMANDANTE DEBERÁ ACTUAR CON RAPIDEZ PARA ACALLARLO, ESCLARECIENDO LOS HECHOS DIFUNDIDOS E INTERPRETÁNDOLOS PARA SUS SUBORDINADOS Y ASIGNÁNDOLE EL GRADO DE VERACIDAD O INEXACTITUD QUE POSEA, DE ACUERDO CON SU ORIGEN Y EN LA FORMA EN QUE AFECTA O AFECTARÁ A SUS TROPAS.

f. TAN PRONTO EXISTA UNA INFORMACIÓN AL CASO, DEBERÁ COMUNICARLA A SUS UNIDADES Y POR DIVERSOS MEDIOS HACERLA LLEGAR; PARA ELIMINAR EL RUMOR.

g. SIN EMBARGO, CUANDO EL RUMOR HA SIDO ACEPTADO, ES DIFÍCIL CONSEGUIR QUE LAS TROPAS CAMBIEN LOS HECHOS; E INCLUSIVE EN ALGUNOS CASOS, LAS NOTICIAS POSTERIORES PUEDEN CONFIRMAR EL RUMOR INICIAL; TAL ES LA RAZÓN POR LA QUE LOS RUMORES DEBEN SER ELIMINADOS Y EXCLUIDOS COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN Y TODO COMANDANTE DEBE MANTENERSE ALERTA PARA DESECHARLOS TAN PRONTO COMO APAREZCAN.

41. BARRERAS DE COMUNICACIÓN.

A. ENTENDER LOS DIVERSOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EN LA UNIDAD, NO AYUDARÁN A UN COMANDANTE PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN. EXISTEN OBSTÁCULOS QUE REDUCEN LA EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR.

B. ESOS OBSTÁCULOS SE DENOMINAN BARRERAS DE COMUNICACIÓN, SIENDO LAS PRINCIPALES:

a. LA TERGIVERSACIÓN.

b. LA FALTA DE FRANCO INTERCAMBIO ENTRE JEFE Y SUBALTERNOS.

c. FALTA DE CONFIANZA.

d. DIFERENCIAS DE LENGUAJE E INTERPRETACIÓN.

e. DIFERENCIAS DE PERSONALIDAD Y LUCHAS POR EL PODER.

f. DIFERENCIA POR EL NIVEL DE EXPERIENCIA (EXIGENCIAS).

g. FALTA DE RESPETO ENTRE JEFE Y SUBALTERNOS.

h. NO PASAR LA INFORMACIÓN EN LA FORMA EN QUE LE AGRADARÍA RECIBIRLA.

i. EMISIÓN DE ÓRDENES CLARAS, PRECISAS Y EXACTAS.

C. AL ESTAR CONSCIENTE UN COMANDANTE DE LAS BARRERAS DE COMUNICACIÓN, PUEDE DECIDIR QUÉ SISTEMA DEBE USAR, CÓMO REDUCIR LOS EFECTOS DE LAS BARRERAS Y DÓNDE BUSCAR SI EXISTEN FALLAS.

LA BUENA COMUNICACIÓN NO SE GENERA ESPONTÁNEAMENTE, DEBE SER DESARROLLADA Y MANTENIDA.

D. UN COMUNICADOR EFICAZ TAMBIÉN TOMARÁ EN CUENTA LOS SISTEMAS INFORMALES DE COMUNICACIÓN, PARA DISPONER DE MEDIOS ALTERNOS Y SUPERAR LAS BARRERAS QUE APAREZCAN EN SU UNIDAD. CADA SISTEMA TIENE SUS PROPIOS MIEMBROS, Y DEBIDAMENTE CONTROLADOS AYUDARÁN A UN COMANDANTE A MANTENER UN EFICAZ Y EFECTIVO SISTEMA DE COMUNICACIÓN EN SU UNIDAD.