

MANDO MILITAR

MANDO MILITAR.

Coordinador Editorial:

Dirección General de Educación Militar y Rectoría de la U.D.E.F.A.

Edición:

Sección de Difusión Interna de la Dirección General de Comunicación Social.

Revisión y corrección de textos:

Secretaría de la Defensa Nacional E.M.D.N., S-6 (E. y D. M.).

Diseño gráfico de interiores:

Sgto. 1/o. Aux. Ofta. Xtabay Vázquez Eslava.

Sección de Difusión Interna, Subsección de Edición de la Dirección General de Comunicación Social.

Copyright © 2018, Secretaría de la Defensa Nacional.

DR © Secretaría de la Defensa Nacional.

Dirección General de Comunicación Social, Sección de Difusión Interna.

Avenida Industria Militar S/N, esquina Boulevard Manuel Ávila Camacho,

Colonia Lomas de Sotelo, Delegación Miguel Hidalgo.

C.P. 11200.

Ciudad de México.

www.sedena.gob.mx

Esta obra fue elaborada por la Secretaría de la Defensa Nacional, con motivo de contar con bibliografía técnica militar, para el personal integrante del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio, sin previa autorización de la Secretaría de la Defensa Nacional.

Impreso en México.

ÍNDICE

CAPÍTULO PRIMERO

CONCEPTOS GENERALES	1
---------------------------	---

CAPÍTULO SEGUNDO

CARACTERÍSTICAS DEL DON DE MANDO	15
--	----

CAPÍTULO TERCERO

PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO	41
-----------------------------------	----

CAPÍTULO CUARTO

EL PROFESIONALISMO DENTRO DEL EJÉRCITO	59
--	----

CAPÍTULO QUINTO

LA ÉTICA EN LA VIDA MILITAR	71
-----------------------------------	----

CAPÍTULO SEXTO

LA DISCIPLINA	77
---------------------	----

CAPÍTULO SÉPTIMO

EL COMPORTAMIENTO HUMANO	87
--------------------------------	----

CAPÍTULO OCTAVO

LA COMUNICACIÓN	161
-----------------------	-----

CAPÍTULO NOVENO

EL COMANDANTE IDEAL	187
---------------------------	-----

CAPÍTULO DÉCIMO

EL ASESORAMIENTO	205
------------------------	-----

CAPÍTULO PRIMERO

CONCEPTOS GENERALES

1. INTRODUCCIÓN AL CURSO.

A. EL EJÉRCITO ACTUAL NECESITA DÍA A DÍA DE MEJOR PERSONAL, CON ALTAS CALIFICACIONES Y CALIDAD PROFESIONAL, EN TODOS SUS NIVELES JERÁRQUICOS.

ESTAS CONDICIONES ESTÁN ÍNTIMAMENTE LIGADAS A LOS PROGRESOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS DEL MUNDO MODERNO, LA DOTACIÓN DE MEDIOS DE COMBATE CADA VEZ MÁS SOFISTICADOS, REQUIEREN DE UNA MAYOR DEDICACIÓN, PROFESIONALISMO, CULTURA Y TECNOLOGÍA DE LOS MILITARES. LOS MEDIOS DE HACER Y CONDUCIR LA GUERRA HAN EVOLUCIONADO A UN RITMO QUE NO PERMITE A NUESTRO PAÍS AISLARSE DEL PROGRESO MUNDIAL, SO PENA DE, EN ALGÚN MOMENTO, VERSE INVALIDADO PARA LA DEFENSA DE SUS INTERESES VITALES.

ELLO REPERCUTE EN LA CALIDAD PROFESIONAL DEL PERSONAL, MISMO QUE DEBE DISPONER DE PROFUNDOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS-MILITARES QUE CORRESPONDAN A SU CARGO Y ESPECIALIDAD, COMO TAMBIÉN A SU DESARROLLO, EVOLUCIÓN Y POSICIONES FUTURAS; DE AHÍ, CONSIDERAR LA EXIGENCIA PERMANENTE DE REVISAR LOS PLANES DE ESTUDIO Y ACTUALIZAR LOS CONOCIMIENTOS DE JEFES Y OFICIALES, PARA QUE CONCURRAN CON SU ESFUERZO AL MEJORAMIENTO Y EFICACIA DE LA INSTITUCIÓN.

B. SER MILITAR EXIGE LA COMPRENSIÓN DE ALTAS NORMAS ÉTICAS Y MORALES, PROFESIONALISMO, SENTIDO DE RESPONSABILIDAD, DISCIPLINA, ENTREGA PLENA Y AUTÉNTICA A LA PROFESIÓN; DE UNA VOCACIÓN PERMANENTE POR EL ESTUDIO, PARA ESTAR EN CAPACIDAD DE CUMPLIR CON EFICIENCIA LOS CARGOS Y SITUACIONES QUE LA CARRERA LES DEPRE.

LAS CONDICIONES AMBIVALENTES DE ACTUAR AL MISMO TIEMPO COMO JEFE Y SUBALTERNO, COMO COMANDANTE Y COLABORADOR, COMO LÍDER Y EJECUTANTE, COLOCAN AL MILITAR EN UN DESAFÍO PROFESIONAL PERMANENTE, YA QUE EXISTEN DEBERES, RESPONSABILIDADES, ACTITUDES Y POSICIONES INTRANSFERIBLES, MISMAS QUE EXIGEN UNA DISPOSICIÓN Y CAPACIDAD PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS QUE IMPONE SU SITUACIÓN EN EL EJÉRCITO Y DE LA SOCIEDAD A LA QUE SIRVEN.

C. EN LO PROFESIONAL, INDEPENDIENTEMENTE DE SER APTO TÉCNICA, TÁCTICA, OPERATIVA Y ADMINISTRATIVAMENTE, SEGÚN CORRESPONDA A SU ESPECIALIDAD, ESCALÓN DE MANDO Y A SU JERARQUÍA, TENDRÁ QUE DESEMPEÑARSE COMO COMANDANTE O JEFE; CIRCUNSTANCIA QUE LO OBLIGA A CONOCER LAS TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR UN EFECTIVO MANEJO Y CONDUCCIÓN DE LOS HOMBRES A SU MANDO, LOGRAR SU VOLUNTARIA Y FRANCA COLABORACIÓN PARA CUMPLIR CON LAS MISIONES O TAREAS ASIGNADAS A LA UNIDAD.

D. LA INTERACCIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICO PROFESIONALES DE LA ESPECIALIDAD CON LO REFERENTE A UN EFECTIVO DON DE MANDO, DETERMINAN Y ASIGNAN AL JEFE U OFICIAL QUE EJERCE EL MANDO, LA CALIDAD DE COMANDANTE.

E. UNA NECESIDAD BÁSICA DE NUESTRA INSTITUCIÓN COMO ENTIDAD ORGANIZADA, ES LA DE ASIGNAR EL MANDO DE LAS UNIDADES DE CUALQUIER NIVEL, A PERSONAL QUE REVELE DISPONER DE LAS APTITUDES Y CAPACIDADES PARA EJERCERLO, CON GARANTÍA DE ARMONIZAR Y ADECUAR LAS CALIDADES INDIVIDUALES DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE UNA COMUNIDAD, MOTIVÁNDOLOS Y CONDUCIÉNDOLOS PARA EL LOGRO DEL FIN PROPUESTO PARA LA ORGANIZACIÓN.

F. EL RENDIMIENTO ESPERADO EN LA FUNCIÓN DE MANDO, SE REFLEJA EN EL BIENESTAR DE LOS HOMBRES Y EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN ASIGNADA A LA UNIDAD.

G. EL SOLDADO MODERNO, REÚNE CARACTERÍSTICAS DIFERENTES DEL QUE PRESTÓ SERVICIOS HACE 25 Ó 30 AÑOS. MANDARLO CONSTITUYE UN DESAFÍO POR DOS RAZONES:

a. LAS CONDICIONES DEL MUNDO ACTUAL, LAS ACTITUDES Y LOS VALORES QUE HAN SUFRIDO CAMBIOS Y SON PRODUCTO DE LA EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y SOCIAL.

b. LA EVOLUCIÓN DE LOS MEDIOS DE COMBATE, DE LAS DESTREZAS REQUERIDAS Y COMPLEJIDAD, CANTIDAD Y CALIDAD DE CONOCIMIENTOS QUE SE LE DEBEN IMPARTIR PARA LA EJECUCIÓN Y DESARROLLO EFICAZ DE SUS FUNCIONES.

H. EL SOLDADO DE ESTA ÉPOCA, ES UN ENTE CON MAYOR INFORMACIÓN, PRODUCTO DE LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN; CON MAYOR CULTURA, RESULTADO DE LA EXTENSIÓN DEL SISTEMA EDUCACIONAL; MENOS CONTROLABLE DADAS LAS CONDICIONES DE RUPTURA GRADUAL EN EL SENO FAMILIAR Y DE LA FE Y ESPIRITUALIDAD QUE PROPORCIONABA LA RELIGIÓN; LA MENOR AUTORIDAD DE LOS PADRES Y MAYOR LIBERTAD QUE FACILITA EL MUNDO MODERNO, HAN INCREMENTADO LA INDEPENDENCIA Y EL DESAFÍO DE LOS VALORES TRADICIONALES, ASÍ COMO EL ENFRENTAMIENTO A AUTORIDADES, INSTITUCIONES, COSTUMBRES Y ORDEN SOCIAL QUE IMPERÓ HASTA UNA GENERACIÓN ATRÁS.

I. LA EDUCACIÓN DE LA INSTITUCIÓN MILITAR CON LA EVOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD A LA QUE SIRVE, LA HA OBLIGADO A UNA REESTRUCTURACIÓN CONSTANTE EN:

a. SUS MISIONES CONSTITUCIONALES.

b. SU ORGANIZACIÓN INTERIOR.

c. ADQUISICIÓN DE MEDIOS MODERNOS PARA CUMPLIR CON SUS MISIONES.

d. PREPARACIÓN DE SU PERSONAL, A TRAVÉS DE SUS PLANTELES EDUCATIVOS PARA LOGRAR UNA ADECUACIÓN DE SUS CUADROS DE CLASES, OFICIALES Y JEFES, PARA HACER FRENTE AL PROBLEMA DE ENSEÑAR AL SOLDADO LA VARIEDAD Y COMPLEJIDAD DE DESTREZAS REQUERIDAS POR LA ORGANIZACIÓN.

J. SIN EMBARGO, LOS JEFES Y OFICIALES TIENEN CON FRECUENCIA PROBLEMAS PARA COMPRENDER Y COMUNICARSE CON SUS SUBALTERNOS Y VICEVERSA.

LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN MUESTRAN AL SOLDADO LO QUE OCURRE EN EL MUNDO, SU PAÍS Y A SU ALREDEDOR; LA ESCUELA LE HA ENSEÑADO A PENSAR POR SÍ MISMO Y DUDAR DE LO QUE NO SEA CLARO, A SER MÁS LÓGICO Y A RAZONAR. ESTA SITUACIÓN OBLIGA AL JEFE U OFICIAL A UNA MAYOR PREPARACIÓN PROFESIONAL, CULTURAL Y A POSEER UNA TÉCNICA PARA COMUNICARSE Y ENTENDER A SUS HOMBRES.

K. FUNDAMENTADOS EN TODO LO ANTERIOR, DEBE CONCLUIRSE QUE PARA UN COMANDANTE, SE GENERA UNA PROFUNDA INTERRELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD PROFESIONAL Y LAS CUALIDADES Y CONDICIONES QUE DEBE DESARROLLAR; ESTABLECIÉNDOSE QUE:

a. NO ES DIGNO MANDAR.

1. SI NO ES EN TODA CIRCUNSTANCIA, MAESTRO DE SÍ MISMO.

2. SI ES INCAPAZ DE SER IMPARCIAL.

3. SI NO ES CAPAZ DE ENTENDER Y ORIENTAR A SUS HOMBRES.

4. SI NO PUEDE ESCUCHAR OTRAS OPINIONES, INCLUSO CONTRARIAS A LA SUYA Y EVALUARLAS CON SERENIDAD Y JUSTICIA.

b. DEBE SER CAPAZ DE SENTIR LAS EXIGENCIAS DEL MOMENTO.

c. DEBE SER CAPAZ DE TRAZAR EN EL FUTURO, LA LÍNEA DE LAS CONSECUENCIAS.

L. LA INFLUENCIA DEL COMANDANTE RADICA EN DOS ASPECTOS.

a. CONOCERSE A SÍ MISMO.

“...EL ARTE DE MANDAR A LOS DEMÁS, ES ESENCIALMENTE EL ARTE DE MANDARSE A SÍ MISMO...”

b. DISPONER DE HABILIDAD EN EL MANEJO DE LOS HOMBRES A SU MANDO.

“...HAY COMANDANTES QUE DIRIGEN A SUS SUBORDINADOS Y HAY OTROS QUE ESPOLEAN A LA GENTE, LOS PRIMEROS SON RESPETADOS, LOS SEGUNDOS SON TEMIDOS...”

2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

A. EL EMPLEO DE TÉCNICAS DE CONTROL Y DIRECCIÓN DE HOMBRES, SE TRASLADA A LOS GRANDES GENERALES, ESTRATEGAS Y CAUDILLOS DE LA MÁS REMOTA ANTIGÜEDAD, SIN EMBARGO, EL DESARROLLO DEL ESTUDIO FORMAL Y METODOLÓGICO DE SUS FENÓMENOS, CAUSAS Y EFECTOS, HA SIDO LENTO Y DE CORTO DESARROLLO.

SUS ANTECEDENTES DE ANÁLISIS METODOLÓGICO SE REMONTAN A 1841 CON CARLYLE (EU), QUIEN FORMALMENTE PROPUSO LA TEORÍA DEL “GRAN HOMBRE” CON CUALIDADES DINÁMICAS Y CARISMÁTICAS ADECUADAS A LOS EVENTOS DE LA HISTORIA.

ESTA TESIS TUVO UN GRAN IMPACTO Y FUE ACEPTADA POR MUCHOS AÑOS EN LOS CÍRCULOS DE NEGOCIOS Y EN LOS ESTUDIOS ACADÉMICOS INICIALES DE

LIDERAZGO. DOMINÓ LA LITERATURA DE LA MATERIA CON SUS ANÁLISIS DE LOS RASGOS DEL CARÁCTER.

B. POSTERIORMENTE, LOS EVENTOS DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, FUERON EL INSTRUMENTO PARA TRAER EL ESTUDIO DE LOS RASGOS DEL CARÁCTER A UN ENFOQUE ACADÉMICO. HABIÉNDOSE REALIZADO VARIOS INTENTOS PARA DETERMINAR SU VALIDEZ EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO.

STOGDILL (1948) CONDUJO UN TRABAJO EXHAUSTIVO, ANALIZANDO MATERIAL DE MÁS DE UN SIGLO A ESA FECHA, EN UN ESFUERZO POR DETERMINAR SI EXISTÍA UN DEFINIDO RASGO DE CARÁCTER O CARACTERÍSTICA QUE IDENTIFICARA A UNA PERSONA COMO LÍDER.

C. HASTA LA FECHA, TEORÍAS SOBRE PERSONALIDAD CONTINUÁN SEÑALANDO QUE NO EXISTEN MEDIOS ADECUADOS PARA IDENTIFICAR LIDERAZGOS Y RASGOS DE PERSONALIDAD.

EXISTEN OTROS MUCHOS ESTUDIOS Y ANÁLISIS, SIGNIFICÁNDOSE EN 1974 STOGDILL, A TRAVÉS DE OTRO ESTUDIO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER. ANALIZÓ LAS DIFERENCIAS DEL LÍDER Y DEL SEGUIDOR, DE LOS LÍDERES EFECTIVOS Y LOS INEFECTIVOS Y DE LOS LÍDERES DE ALTO NIVEL Y DE BAJO NIVEL, CONCLUYENDO CON LA CONSIDERABLE EVIDENCIA DE QUE LOS GRUPOS TIENDEN NO SÓLO A ACEPTAR, SINO QUE DEMANDAN LÍDERES QUE EXHIBAN HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS QUE LO GUÍEN EN EL LOGRO DE SUS METAS Y PROPÓSITOS DE GRUPO; DESTITUYENDO A LOS QUE NO LLENAN SUS NECESIDADES.

D. EXISTEN OTROS MUCHOS ESTUDIOS PRINCIPALMENTE DE CARÁCTER SITUACIONAL QUE TRATAN DE IDENTIFICAR A UN LÍDER, PERO QUE CONTINUÁN GIRANDO ALREDEDOR DE LOS RASGOS DEL CARÁCTER Y LA PERSONALIDAD CON DIFERENTES PUNTOS DE VISTA.

PUEDE CONCLUIRSE QUE LA VERDADERA NATURALEZA DE LÍDER EFECTIVO, RADICA EN SU INTERACCIÓN CON UNA SITUACIÓN DADA. ESTE PUNTO DE VISTA ES EL MÁS COMÚN Y QUIZÁ EL MÁS PRODUCTIVO EN LA SENDA DEL

ESTUDIO DEL LIDERAZGO, POR ALGUNOS DE LOS MAYORES TEÓRICOS DE LA MATERIA.

3. PROPÓSITO Y ALCANCE.

A. EL PROPÓSITO DE ESTE CURSO ES PROPORCIONARLE AL JEFE Y FUTURO COMANDANTE DE UNIDAD UNA REFERENCIA BÁSICA PARA EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y DE GRUPO, ASÍ COMO DE LOS PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DEL DON DE MANDO APLICADO. NO EXISTE NINGUNA SOLUCIÓN ESTÁNDAR PARA CONVERTIRSE EN UN BUEN COMANDANTE Y NINGUNA SE PROPORCIONARÁ A LO LARGO DEL CURSO QUE SE IMPARTIRÁ AQUÍ. EL DON DE MANDO ES INTANGIBLE DIFÍCIL DE DESCRIBIR, SIN EMBARGO, SI SE COMPRENDEN Y APLICAN ADECUADAMENTE LOS PRINCIPIOS Y NORMAS QUE SE DARÁN DURANTE EL CURSO, EL COMANDANTE COMPRENDERÁ LO QUE MOTIVA A SUS SUBALTERNOS, Y DESARROLLARÁ UN MARCO PERSONAL DE REFERENCIA PARA LA APLICACIÓN DEL DON DE MANDO.

B. UNA COMPRENSIÓN BÁSICA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO ES REQUISITO PREVIO PARA EL DESARROLLO DE UN BUEN DON DE MANDO. AUN CUANDO EL ESTUDIO Y ANÁLISIS DE BUENOS COMANDANTES ES DE SUMA UTILIDAD Y BENEFICIO Y PUEDE PROPORCIONAR INFORMACIÓN PARA AYUDAR A LA FORMACIÓN DE UN ESTILO INDIVIDUAL DE DON DE MANDO, CADA COMANDANTE DEBE COMPRENDER QUE NO PUEDE ADOPTAR COMPLETAMENTE EL ESTILO, MÉTODO O ACTITUD DE OTRA PERSONA Y OBTENER COMO RESULTADO SER TOTALMENTE EFECTIVO. EN LOS ÚLTIMOS AÑOS UN GRAN NÚMERO DE INFORMACIÓN DENTRO DEL CAMPO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO SE HA DESARROLLADO POR ORGANISMOS ESPECIALIZADOS. EL MATERIAL QUE SE PROPORCIONA AQUÍ, COMO INFORMACIÓN, ES UNA SÍNTESIS DE LO ÚLTIMO DESARROLLADO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y UN BUEN DON DE MANDO SEGÚN SE APLICA A LA VIDA MILITAR.

C. ADEMÁS, SE HAN REALIZADO UNA SERIE DE ESTUDIOS, A FIN DE DETERMINAR EL TIPO DE DON DE MANDO QUE SE REQUIERE EN LA ACTUALIDAD. ESTOS APUNTES SON

EL RESULTADO DEL EXAMEN CRÍTICO DE LAS CONDICIONES, TÉCNICAS Y PRINCIPIOS DE DON DE MANDO APLICADOS DURANTE MUCHO TIEMPO EN DIFERENTES ORGANISMOS Y POR DIFERENTES ELEMENTOS, EN UN ESFUERZO POR DETERMINAR LOS QUE TIENEN VALIDEZ EN LA ACTUALIDAD. TAMBIÉN INDICAN QUE ES NECESARIO PREPARAR MEJOR A NUESTROS FUTUROS COMANDANTES, EN EL ÁREA DEL COMPORTAMIENTO Y DE LA MOTIVACIÓN HUMANA, DE MODO QUE LOS PRINCIPIOS Y TÉCNICAS SE PUEDAN APLICAR EN UNA FORMA MÁS EFECTIVA; UNA BUENA COMPRESIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO Y DEL “PORQUÉ” DEL COMPORTAMIENTO, UNIDO CON LA APLICACIÓN RAZONADA Y MEJORADA DE LAS TÉCNICAS DEL DON DE MANDO; AYUDARÁN A CADA JEFE U OFICIAL COMANDANTE, A LOGRAR LAS CONDICIONES Y REQUISITOS QUE SON IMPERATIVOS EN LA ACTUALIDAD PARA ASEGURAR A UN COMANDANTE EL ÉXITO DE SU UNIDAD A TRAVÉS DE UN EFECTIVO DON DE MANDO.

4. CONCEPTO DE DON DE MANDO.

A. EL CONCEPTO DEL DON DE MANDO SE BASA EN EL LOGRO DE LA MISIÓN, A LA VEZ QUE SE PRESERVA LA DIGNIDAD DE LOS SUBORDINADOS. ESTO REQUIERE UN ESFUERZO CONTINUO, A FIN DE MANTENER UN BALANCE APROPIADO ENTRE EL LOGRO DE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS NECESIDADES Y METAS DE SUS MIEMBROS.

B. EL COMPORTAMIENTO DEL DON DE MANDO DEBE SER, POR LO TANTO, FLEXIBLE EN TÉCNICA Y PERSONAL EN SU APLICACIÓN, PARA MOTIVAR AL SUBALTERNO, PROMOVER Y MANTENER UN ALTO GRADO DE DISCIPLINA Y EFECTIVIDAD, ADEMÁS DE DESARROLLAR UNA UNIDAD CON UN ALTO ESPÍRITU DE CUERPO Y DE COMBATE.

C. EL OBJETIVO FINAL DEL DON DE MANDO EN LA INSTITUCIÓN MILITAR SERÁ SIEMPRE EL LOGRO SATISFACTORIO DE LA MISIÓN. AL TRATAR DE LOGRAR ESTA META EL COMANDANTE DEBE ASUMIR COMPLETA RESPONSABILIDAD PERSONAL DE TODAS SUS DECISIONES Y DEBE EVALUAR CONTINUAMENTE EL AMBIENTE DE LA SITUACIÓN EN LA CUAL OPERA.

D. PUEDEN SURGIR SITUACIONES EN LAS CUALES EL COMANDANTE DEBE LIMITAR EN DIFERENTES GRADOS LOS PUNTOS DE VISTA DE SUS SUBALTERNOS QUE PARTICIPAN EN LA TOMA DE UNA DECISIÓN, SIN EMBARGO, NO DEBE OLVIDAR SUS NECESIDADES. EL COMANDANTE DEBE TENER PRESENTE QUE LAS MISIONES DE LA UNIDAD SON CUMPLIDAS POR LOS INDIVIDUOS QUE FORMAN PARTE DE ELLA. SI HAN DE CONTRIBUIR VOLUNTARIA Y COMPLETAMENTE AL LOGRO DE LA MISIÓN, EL COMANDANTE DEBE DE HACER LO POSIBLE POR CONSIDERAR SUS NECESIDADES.

5. OBJETIVO DEL DON DE MANDO.

A. DESARROLLAR LAS APTITUDES Y ACTITUDES DE MANDO EN EL PERSONAL QUE CONSTITUYE LOS CUADROS DE JEFES Y OFICIALES EN LAS UNIDADES, PLANTELES, DEPENDENCIAS E INSTALACIONES DEL EJÉRCITO, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LOS FUNDAMENTOS, PRINCIPIOS, TÉCNICAS DE MANDO Y ASPECTOS RELATIVOS AL COMPORTAMIENTO HUMANO.

B. EL DESARROLLO DE LA HABILIDAD DEL DON DE MANDO, IMPLICA UNA DOBLE TAREA:

a. APRENDER A INTERPRETAR ADECUADAMENTE LOS PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DEL DON DE MANDO Y LOS ASPECTOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

b. APLICACIÓN DE LO APRENDIDO Y OBTENER EXPERIENCIAS.

AMBAS TAREAS SE COMPLEMENTAN Y REFUERZAN MUTUAMENTE; INVOLUCRANDO UN CICLO DE ESTUDIO, RECIBIR ASESORAMIENTO Y PUNTOS DE VISTA DIFERENTES, PARA POSTERIORMENTE EXPERIMENTAR LAS TÉCNICAS DECIDIDAS, LOGRANDO ÚNICAMENTE POR ESTE MÉTODO EL MEJORAMIENTO EN SU CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO E INCREMENTAR SU HABILIDAD TÉCNICA Y TÁCTICA.

6. DEFINICIONES Y CONCEPTOS.

A. MANDO.

ES LA AUTORIDAD QUE UNA PERSONA EN SERVICIO ACTIVO EJERCE LEGALMENTE SOBRE SUS SUBORDINADOS EN VIRTUD DE SU JERARQUÍA CARGO O COMISIÓN.

INVOLUCRA EL EJERCICIO DE LAS ACTIVIDADES DE DON DE MANDO Y DE ADMINISTRACIÓN, CON BASE EN LAS LEYES Y REGLAMENTOS VIGENTES.

B. AUTORIDAD.

ES EL PODER LEGÍTIMO DE QUE DISPONE UN COMANDANTE PARA DIRIGIR AL PERSONAL A SUS ÓRDENES Y TOMAR DECISIONES DENTRO DEL ALCANCE DE SU POSICIÓN JERÁRQUICA, DEL CARGO O DE LA COMISIÓN QUE DESEMPEÑE.

C. RESPONSABILIDAD.

ES PARTE INTEGRAL DE LA AUTORIDAD DE UN COMANDANTE, DE DONDE RESULTA QUE UN COMANDANTE ES RESPONSABLE DE LOS ACTOS DE SUS SUBALTERNOS.

D. LINEAMIENTOS SOBRE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.

a. SE ENCUENTRAN CONTENIDOS EN LAS LEYES, REGLAMENTOS, DIRECTIVAS, CIRCULARES, DECRETOS, ÓRDENES, ETC.; SIN EMBARGO, ÉSTAS NO PUEDEN CUBRIR, NI PREVER TODAS LAS SITUACIONES Y CIRCUNSTANCIAS POR LAS CUALES UN COMANDANTE DEBE DECIDIR Y ADOPTAR LA CONDUCTA MÁS ADECUADA.

b. LA FALTA DE LINEAMIENTOS ESCRITOS OBLIGAN A UN COMANDANTE A RECURRIR A SU HABILIDAD, EXPERIENCIA, SENTIDO COMÚN Y BUEN JUICIO PARA DETERMINAR LO CORRECTO. ES EN ESTAS CONDICIONES CUANDO EJERCE SU AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD CORRELATIVA, BASADOS PRIMORDIALMENTE EN SU JUICIO Y EXPERIENCIAS PERSONALES.

c. TAMBIÉN EL COMANDANTE ES RESPONSABLE DE LO QUE HAGAN O DEJEN DE HACER SUS SUBALTERNOS; AL IGUAL QUE POR LOS ACTOS DE SU UNIDAD.

d. DENTRO DE LA CADENA DE MANDO ES RESPONSABLE EN ORDEN DESCENDENTE, POR SUS SUBALTERNOS Y EN ORDEN ASCENDENTE, POR EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN IMPUESTA A SU UNIDAD.

e. DISPONE DE LA AUTORIDAD SUFICIENTE PARA DIRIGIR LAS ACCIONES DE SUS SUBALTERNOS Y ORIENTAR EL ESFUERZO DE TODOS PARA EL LOGRO DE LA MISIÓN Y GENERAR ACTIVIDADES INTERRELACIONADAS, TALES COMO INSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO, ETC.

f. LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DE UN COMANDANTE VARÍA CON EL CARGO Y NIVEL, SIENDO MAYOR ENTRE MÁS ALTA SEA LA POSICIÓN; DE LA QUE TAMBIÉN SE INFIERE UNA MAYOR AUTORIDAD PARA HACER FRENTE A ESA RESPONSABILIDAD.

g. EL SISTEMA DE ASCENSOS EN EL EJÉRCITO ASIGNA UN AUMENTO PROGRESIVO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD Y ESTÁ ÍNTIMAMENTE UNIDO A LA EXPERIENCIA.

h. EL COMANDANTE DISPONE DE LA SUFICIENTE AUTORIDAD PARA ALCANZAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS FINCADOS A SU ORGANIZACIÓN, PARA LO CUAL TIENE LA RESPONSABILIDAD DE UTILIZAR TÉCNICAS DE MANDO ADECUADAS PARA CONDUCIR A SUS SUBALTERNOS Y PONER EN PRÁCTICA BUENAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN PARA ORGANIZAR Y UTILIZAR LOS RECURSOS PUESTOS A SU DISPOSICIÓN.

E. ADMINISTRACIÓN.

ES EL PROCESO DE PLANEAR, ORGANIZAR, COORDINAR, DIRIGIR Y CONTROLAR RECURSOS TALES COMO HOMBRES, MATERIALES, TIEMPO Y DINERO PARA CUMPLIR CON LAS MISIONES ENCOMENDADAS A SU UNIDAD.

a. ES NORMAL QUE UN COMANDANTE DELEGUE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN SUS SUBALTERNOS, CUANDO NO LE ES POSIBLE DIRIGIR, CONTROLAR O SUPERVISAR TODAS LAS ACTIVIDADES QUE INVOLUCRA SU CARGO.

b. DE TODOS LOS RECURSOS DISPONIBLES, EL PERSONAL CONSTITUYE EL MÁS VALIOSO E IMPORTANTE, YA QUE ES LA BASE PARA LA UTILIZACIÓN DE LOS DEMÁS RECURSOS; PARA CONTROLARLO EL COMANDANTE UTILIZA EL PROCESO DE DON DE MANDO.

F. DON DE MANDO.

ES EL PROCESO DE EJERCER INFLUENCIA SOBRE LOS SUBORDINADOS, EN BENEFICIO DE LA MISIÓN ENCOMENDADA A LA UNIDAD.

a. EL DON DE MANDO COMPRENDE:

1. LA RELACIÓN PERSONAL DE UN INDIVIDUO CON UN GRUPO DE GENTE.

2. LA HABILIDAD DEL COMANDANTE PARA UTILIZAR SU PERSONALIDAD, A FIN DE INFLUIR ADECUADAMENTE SOBRE SUS SUBALTERNOS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES Y DE LA MISIÓN.

3. INDUCIR A LOS SUBORDINADOS, PERMITIRÁ RECIBIR SU COOPERACIÓN VOLUNTARIA, A TRAVÉS DE LA PERSUASIÓN.

G. LÍDER.

a. "...AQUELLA PERSONA QUE EJECUTA Y CONSIGUE QUE OTROS HAGAN UNA TAREA..."

GRAL. OMAR BRADLEY (EU)

b. CONCEPTO MODERNO.

“...EL QUE EJERCE EL MANDO DE LO MILITAR O DIRECCIÓN EN LA EMPRESA TIENE QUE PROYECTAR PODER, UN PODER GALVANIZANTE QUE COORDINE O PROMUEVA LOS MEJORES ESFUERZOS DE SUS SEGUIDORES, SUMINISTRÁNDOLES EL INGREDIENTE QUE BUSCAN, SEA DIRECCIÓN, APOYO, ESTÍMULO O HASTA IMAGINACIÓN Y NUEVAS IDEAS...”

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 YA EXPUESTOS.

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. DEFIENDA LO 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 LA CRÍTICA.

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 ACEPTÉ DE INMEDIATO LAS RESPONSABILIDADES.

7. ACEPTÉ 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 ENÉRGICA.

b. LA COMPRESIÓN 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 SU MISIÓN.

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 SUCECOS 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 O RAZONAMIENTO.

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 CARIÑO 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 CUARTO

EL PROFESIONALISMO DENTRO DEL EJÉRCITO

13. EL PROFESIONALISMO Y EL MILITAR.

A. GENERALIDADES.

a. EL MODERNO CUERPO DE OFICIALES DEL EJÉRCITO ES UNA ENTIDAD PROFESIONAL Y EL OFICIAL UN HOMBRE PROFESIONAL.

b. UNA PROFESIÓN ES UN PECULIAR TIPO DE GRUPO CON ALTAS CARACTERÍSTICAS DE ESPECIALIZACIÓN.

c. PROFESIONALISMO ES LA CARACTERÍSTICA DEL OFICIAL MODERNO, EN EL MISMO SENTIDO EN QUE SE CARACTERIZA UN MÉDICO O UN ABOGADO.

d. EL PROFESIONALISMO DISTINGUE AL OFICIAL ACTUAL, DE LOS GUERREROS DE OTRAS ÉPOCAS.

e. LA NATURALEZA E HISTORIA DE OTRAS PROFESIONES HAN SIDO AMPLIAMENTE DISCUTIDAS Y EL CARÁCTER PROFESIONAL DEL OFICIAL HA SIDO MENOSPRECIADO.

f. EN NUESTRA SOCIEDAD, EL HOMBRE DE NEGOCIOS PUEDE DEMANDAR MÁS INGRESOS, EL POLÍTICO PUEDE DEMANDAR MÁS PODER, Y LO ÚNICO QUE EL PROFESIONISTA DEMANDA ES MÁS RESPETO.

g. EL PÚBLICO, COMO LOS ESTUDIANTES, DIFÍCILMENTE CONCIBEN AL OFICIAL DEL MISMO MODO EN QUE LO HACEN CON UN MÉDICO O ABOGADO, Y ESTO CIERTAMENTE

NO CONCUERDA CON LA DEFERENCIA QUE ES OTORGADA A LOS PROFESIONISTAS CIVILES.

h. AÚN LOS MISMOS MILITARES ESTÁN INFLUENCIADOS POR LA IMAGEN REGISTRADA EN LA MENTE POPULAR Y EN OCASIONES SE HAN NEGADO A ACEPTAR LAS IMPLICACIONES DE SU PROPIO ESTATUS PROFESIONAL.

i. CUANDO EL TÉRMINO “PROFESIONAL” HA SIDO USADO EN RELACIÓN CON LOS MILITARES, ES NORMAL QUE HAYA SIDO EN EL SENTIDO DE PROFESIONAL, QUE CONTRASTA CON “AMATEUR”, PREFERIBLEMENTE QUE EN EL SENTIDO DE UNA PROFESIÓN, Y PARA HACERLO CONTRASTAR CON EL COMERCIO U OTROS OFICIOS.

j. EL CONCEPTO “EJÉRCITO PROFESIONAL” Y “SOLDADO PROFESIONAL” HAN OPACADO LA DIFERENCIA ENTRE LA ESTANCIA DE UN SOLDADO EN EL EJÉRCITO, QUIEN ES PROFESIONAL EN EL SENTIDO DE ALGUIEN QUE TRABAJA PARA GANAR DINERO, Y DEL OFICIAL DE CARRERA, QUIEN ES UN PROFESIONAL EN MUY DIFERENTE SENTIDO; DEFINIÉNDOSE COMO AQUÉL QUE ACUDE AL LLAMADO PARA SERVIR A LA SOCIEDAD.

14. CONCEPTO DE PROFESIÓN.

EL PRIMER PASO EN ANALIZAR EL CARÁCTER PROFESIONAL DEL CUERPO DE OFICIALES MODERNO, ES DEFINIR EL TÉRMINO PROFESIONALISMO.

LAS ELEVADAS CARACTERÍSTICAS DE UNA PROFESIÓN, COMO UN ESPECIAL TIPO DE VOCACIÓN, SON LA ESPECIALIZACIÓN, RESPONSABILIDAD Y UNIDAD.

A. ESPECIALIZACIÓN.

a. EL PROFESIONAL ES UN EXPERTO, CON CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO Y MAESTRÍA EN UN CAMPO SIGNIFICANTE DE LA ACTIVIDAD HUMANA. SU DESTREZA ES ADQUIRIDA ÚNICAMENTE POR UNA EDUCACIÓN PROLONGADA Y EXPERIENCIA.

b. ESTA NORMA ES UNIVERSAL; ES DE APLICACIÓN GENERAL SIN IMPORTAR TIEMPO Y LUGAR. LAS PERICIAS O ARTES ORDINARIOS, HASTA LLEGAR A LA PERFECCIÓN SÓLO EXISTEN EN LA ACTUALIDAD, POR EL APRENDIZAJE DE UNA TÉCNICA EXISTENTE, DE LA QUE NO HAY NINGUNA REFERENCIA PREVIA; SIN EMBARGO, EL CONOCIMIENTO PROFESIONAL POR SU NATURALEZA INTELECTUAL ES CAPAZ DE PRESERVARSE EN FORMA ESCRITA. EL CONOCIMIENTO PROFESIONAL TIENE UNA HISTORIA Y ALGUNOS CONOCIMIENTOS DE ESA HISTORIA, SON ESENCIALES PARA LA COMPETENCIA PROFESIONAL.

c. SE REQUIEREN INSTITUTOS EDUCATIVOS Y DE INVESTIGACIÓN PARA TRANSMITIR Y EXTENDER EL CONOCIMIENTO Y PERICIAS PROFESIONALES. SE MANTIENE CONTACTO ENTRE LOS ASPECTOS PRÁCTICOS Y ACADÉMICOS DE LA PROFESIÓN, A TRAVÉS DE PUBLICACIONES, CONFERENCIAS O SEMINARIOS Y POR LA ROTACIÓN DE PERSONAL ENTRE LA PRÁCTICA Y LA ENSEÑANZA.

d. EL PROFESIONAL ES UN SEGMENTO DE LA TRADICIÓN CULTURAL DE UNA SOCIEDAD. EL PROFESIONAL SÓLO PUEDE APLICAR EXITOSAMENTE SUS POTENCIALIDADES CUANDO ESTÁ CONSCIENTE DE LA TRADICIÓN DE LA QUE FORMA PARTE; LAS PROFESIONES APRENDIDAS SON SIMPLEMENTE APRENDIDAS, PORQUE ELLAS SON PARTE INTEGRAL DEL CAMPO DE ENSEÑANZAS DE UNA SOCIEDAD.

e. CONSECUENTEMENTE LA EDUCACIÓN PROFESIONAL CONSISTE DE 2 FASES:

1. IMPARTIENDO CONOCIMIENTOS CULTURALES AMPLIOS Y LIBERALES.

2. IMPARTIENDO LOS CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS ESPECÍFICOS DE UNA PROFESIÓN.

LA EDUCACIÓN LIBERAL DEL PROFESIONISTA ES CONDUCTIDA POR LAS INSTITUCIONES EDUCACIONALES QUE LA SOCIEDAD DEDICA PARA ESTE PROPÓSITO.

LA FASE PROFESIONAL ES PROPORCIONADA POR INSTITUCIONES ESPECIALES, OPERADAS POR O AFILIADAS A LA PROFESIÓN MISMA.

B. RESPONSABILIDAD.

a. EL PROFESIONAL ES UN PRACTICANTE EXPERTO, TRABAJANDO EN UN CONTEXTO SOCIAL Y DESARROLLANDO UN SERVICIO ESENCIAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD. EL CLIENTE DE CADA PROFESIÓN ES LA SOCIEDAD MISMA, EN FORMA INDIVIDUAL O COLECTIVA.

b. LO ESENCIAL Y CARÁCTER GENERAL DEL SERVICIO PROFESIONAL, CON SU CÚMULO DE DESTREZAS, ES LA RESPONSABILIDAD QUE SE LE IMPONE PARA REALIZARLO CUANDO ES REQUERIDO POR LA SOCIEDAD. ESTA RESPONSABILIDAD SOCIAL DISTINGUE AL PROFESIONISTA, DE OTROS EXPERTOS CON SÓLO DESTREZAS INTELECTUALES; CIRCUNSTANCIA ESTA ÚLTIMA QUE ES DEFINIDA CUANDO SE UTILIZAN CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS ESPECIALIZADOS PARA PROPÓSITOS ANTISOCIALES.

c. LA RESPONSABILIDAD PARA SERVIR Y ENTREGA A SUS HABILIDADES PROPORCIONA EL MOTIVO PROFESIONAL; LA REMUNERACIÓN NO PUEDE SER LA META BÁSICA DEL PROFESIONISTA, PROPIAMENTE DEFINIDO. CONSECUENTEMENTE, LA COMPENSACIÓN PROFESIONAL NORMALMENTE ES DETERMINADA EN FORMA PARCIAL POR LA DEMANDA, Y REGULADA POR LAS COSTUMBRES Y LEYES PROFESIONALES. DE ELLO, LA PROFESIÓN SE CONVIERTE EN UNA UNIDAD MORAL EN POSESIÓN DE CIERTOS VALORES E IDEALES, LOS CUALES GUÍAN A SUS MIEMBROS EN SUS TRATOS CON DOS LEGOS. ESTA GUÍA PUEDE SER UN CONJUNTO DE NORMAS NO ESCRITAS Y TRANSMITIDAS A TRAVÉS DEL SISTEMA EDUCACIONAL, O PUEDEN SER CODIFICADAS EN CÁNONES ESCRITOS DE ÉTICA PROFESIONAL.

C. UNIDAD.

a. LOS MIEMBROS DE UNA PROFESIÓN COMPARTEN UN SENTIDO DE UNIDAD ORGÁNICA Y CONCIENCIA

DE TODOS COMO UN GRUPO APARTE DE LOS LEGOS. ESTE SENTIDO TIENE SU ORIGEN EN LA CONTINUADA DISCIPLINA Y ADIESTRAMIENTO NECESARIO PARA OBTENER LA COMPETENCIA PROFESIONAL, LOS VÍNCULOS DE TRABAJO Y EL COMPARTIR UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL ÚNICA.

b. EL SENTIDO DE UNIDAD, SE MANIFIESTA ASIMISMO EN UNA ORGANIZACIÓN PROFESIONAL, CUANDO FORMALIZA Y APLICA LAS NORMAS DE LA COMPETENCIA Y ESTABLECE Y REFUERZA LOS PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD PROFESIONAL. LA MEMBRESÍA EN LA ORGANIZACIÓN PROFESIONAL, ACOMPAÑADA DE LA POSESIÓN DE ESPECIALIDADES ESPECÍFICAS Y LA ACEPTACIÓN DE RESPONSABILIDADES ADICIONALES, DERIVA UN CRITERIO DE ESTADO PROFESIONAL.

15. LA PROFESIÓN MILITAR.

ES EN LA VOCACIÓN DONDE EL OFICIAL ENCUENTRA EL PRINCIPAL ARGUMENTO DE SU PROFESIONALISMO.

EN LA PRÁCTICA, NINGUNA VOCACIÓN TIENE TODAS LAS CARACTERÍSTICAS DEL TIPO PROFESIONAL IDEAL, SIENDO LA MILITAR, LA QUE SE ACERCA MÁS A ESTE GRADO; AUN SU CARÁCTER FUNDAMENTAL COMO UNA PROFESIÓN ES INNEGABLE, PRÁCTICAMENTE LA CARRERA MILITAR ES MÁS CIMENTADA Y EFECTIVA CUANTO MÁS SE ACERCA AL IDEAL DEL PROFESIONALISMO; ES MÁS DÉBIL Y DEFECTUOSO CUANTO MENOS ESTÁ DEL IDEAL.

A. LA ESPECIALIZACIÓN MILITAR.

a. PODEMOS PARTIR DE UNA PREGUNTA: ¿EXISTE ALGUNA HABILIDAD COMÚN A TODOS LOS OFICIALES QUE NO SEA COMPARTIDA CON LOS CIVILES?.

LA CARRERA MILITAR MUESTRA UNA GRAN VARIEDAD DE ESPECIALIDADES QUE INCLUYEN UN GRAN NÚMERO DE ELLAS, QUE SE REALIZAN EN LA VIDA CIVIL: INGENIEROS, DOCTORES, AVIADORES, EXPERTOS EN

COMUNICACIONES, ETC., PARTICIPAN EN LA VIDA ACTIVA DE LA SOCIEDAD EN AMBOS CAMPOS.

b. AUN IGNORANDO LAS ESPECIALIDADES TÉCNICAS, CADA UNO ABSORBE Y DESEMPEÑA EN SU PROPIA ÁREA DE ACTIVIDAD, CIVIL O MILITAR SUS CONOCIMIENTOS, LO QUE CREA BASTAS DIFERENCIAS EN LAS FUNCIONES REALIZADAS Y LAS HABILIDADES REQUERIDAS. ESTA SITUACIÓN NO DIFIERE TAMPOCO DENTRO DEL AMBIENTE MILITAR ERICTAMENTE, YA QUE DOS OFICIALES CONDUCE ACTIVIDADES DIFERENTES EN LA INSTITUCIÓN, CONFORME A SU ARMA O SERVICIO. EL COMANDANTE DE UN BATALLÓN DE INFANTERÍA Y EL COMANDANTE DE UN ESCUADRÓN AÉREO, SE ENFRENTAN CON MUY DIFERENTES PROBLEMAS QUE REQUIEREN DE MUY DIFERENTES HABILIDADES.

c. AÚN, UNA DISTANCIA EXISTE EN LA ESFERA DE COMPETENCIA MILITAR Y ES COMÚN A TODOS O CASI TODOS LOS OFICIALES, ENTRE LOS CUALES SE DISTINGUEN UNOS DE OTROS, Y TODOS DE LOS CIVILES. LA ESPECIALIDAD FOCAL DEL MILITAR ES QUIZÁ BIEN RESUMIDA EN UNA FRASE, QUE LA DEFINE COMO "LA ADMINISTRACIÓN DE LA VIOLENCIA".

d. LA FUNCIÓN DE UNA FUERZA MILITAR ES UN EXITOSO COMBATE ARMADO.

LOS TRABAJOS PARA EL OFICIAL INCLUYEN:

1. LA ORGANIZACIÓN, EQUIPAMIENTO Y ADIESTRAMIENTO DE SUS TROPAS.

2. EL PLANEAMIENTO DE SUS ACTIVIDADES.

3. LA DIRECCIÓN DE SU OPERACIÓN DENTRO Y FUERA DE COMBATE.

e. EN LA DIRECCIÓN, LA OPERACIÓN Y EL CONTROL DE UNA ORGANIZACIÓN HUMANA, CUYA FUNCIÓN PRIMARIA ES LA APLICACIÓN DE LA VIOLENCIA, ESTÁ LA MANIFESTACIÓN DE LA ACTIVIDAD PECULIAR DEL OFICIAL, ÉSTA ES COMÚN EN LAS

ACTIVIDADES TERRESTRES Y AÉREAS, Y DISTINGUEN AL OFICIAL DE ARMA DE OTROS OFICIALES CON OTRAS ESPECIALIDADES. LAS HABILIDADES DE ESTOS EXPERTOS SON NECESARIAS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO GLOBAL DE LA INSTITUCIÓN Y DE LAS TROPAS; PERO SUS ESPECIALIDADES SON BÁSICAMENTE AUXILIARES, TENIENDO LA MISMA RELACIÓN CON LAS HABILIDADES DE UNA ENFERMERA O DE UN TÉCNICO EN RAYOS “X” EN CUANTO A LA ESPECIALIZACIÓN DE UN MÉDICO. NINGÚN ESPECIALISTA AYUDANTE DE LA PROFESIÓN MÉDICA, ES CAPAZ DE DIAGNOSTICAR Y DAR TRATAMIENTO A UNA ENFERMEDAD.

f. PARA EVALUAR LA COMPETENCIA TÉCNICA RELATIVA, EXISTEN LOS NIVELES DE MAYOR A LA MENOR DE LAS UNIDADES, EN LAS CUALES UN HOMBRE ES CAPAZ DE MOSTRAR BAJO LAS MÁS VARIADAS SITUACIONES Y CONDICIONES UNA COMPETENCIA PROFESIONAL; SIENDO MAYOR, ENTRE MAYOR SEA EL NIVEL DE LA UNIDAD; SIENDO OBVIO QUE LA FUNCIÓN MILITAR REQUIERE DE UN ALTO GRADO DE ESPECIALIZACIÓN. NINGÚN INDIVIDUO CUALQUIERA QUE SEA SU HABILIDAD INTELECTUAL, CUALIDADES DE CARÁCTER O LIDERAZGO, PODRÍA REALIZAR ESTAS FUNCIONES EFICIENTEMENTE SIN UN CONSIDERABLE ADIESTRAMIENTO Y EXPERIENCIA, Y SOLAMENTE LA PERSONA QUE SE ENTREGA COMPLETAMENTE A SU TAREA PUEDE ESPERAR EL DESARROLLO A UN RAZONABLE NIVEL DE COMPETENCIA PROFESIONAL. INVOLUCRA MUCHAS HABILIDADES INTELECTUALES COMPLEJAS, POR LO QUE REQUIERE DEL ESTUDIO Y ENTRENAMIENTO.

g. DEBE RECORDARSE QUE LA HABILIDAD PECULIAR DEL OFICIAL ES LA ADMINISTRACIÓN DE LA VIOLENCIA, PERO NO EL ACTO DE VIOLENCIA MISMO. POR EJEMPLO, DISPARAR UN FUSIL ES BÁSICAMENTE UNA HABILIDAD MECÁNICA, DIRIGIR LAS OPERACIONES DE UNA COMPAÑÍA DE FUSILEROS NECESITA DE UN DIFERENTE TIPO DE HABILIDAD, LA CUAL PUEDE SER EN PARTE, APRENDIDA DE MANUALES, OTRA PARTE, DE LA PRÁCTICA Y UNA ÚLTIMA, DE LA EXPERIENCIA.

h. EL CONTENIDO INTELECTUAL DE LA PROFESIÓN MILITAR EXIGE AL OFICIAL MODERNO ENTREGAR UN PORCENTAJE DEL TIEMPO DE SERVICIOS A EDUCARSE, CIRCUNSTANCIA QUE NO OCURRE EN NINGUNA OTRA

PROFESIÓN, ESTO REFLEJA EN ALTO GRADO LA EXTREMA COMPLEJIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS REQUERIDAS.

i. LA CARRERA MILITAR ES UNIVERSAL EN EL SENTIDO DE SU ESENCIA, NO ES AFECTADA POR CAMBIOS EN TIEMPO O LUGAR, YA QUE LOS MISMOS ESTÁNDARES DE COMPETENCIA PROFESIONAL SE APLICAN EN EL NORTE QUE EN EL SUR, Y AHORA, COMO DENTRO DE CINCO AÑOS. LOS CAMBIOS RADICAN EN LOS MEDIOS Y EN LAS FORMAS DE CONDUCIR LAS OPERACIONES.

j. LA POSESIÓN DE UNA HABILIDAD PROFESIONAL COMÚN, ES UN VÍNCULO ENTRE LOS MILITARES, QUE ELIMINA OTRAS DIFERENCIAS. LA VOCACIÓN DEL OFICIAL LO CONDUCE A UN CONTINUO PROCESO Y DESARROLLO, MISMO QUE ES NECESARIO ENTENDER, PARA ESTAR ACTUALIZADO DE SUS PRINCIPALES TENDENCIAS Y CURSOS.

k. LA CARRERA REQUIERE DE UNA AMPLIA BASE DE CULTURA GENERAL PARA DOMINARLA. LOS MÉTODOS DE ORGANIZACIÓN Y APLICACIÓN DE LA VIOLENCIA EN CUALQUIER ÉPOCA EN LA HISTORIA, ESTÁ ÍNTIMAMENTE RELACIONADO AL PATRÓN CULTURAL DE LA SOCIEDAD; ADICIONALMENTE, NO PUEDE REALMENTE DESARROLLAR SU HABILIDAD DE ANÁLISIS, CONOCIMIENTO PROFUNDO, IMAGINACIÓN Y JUICIO SIN UN ADIESTRAMIENTO CONCRETADO EN ÁREAS PROFESIONALES.

B. LA RESPONSABILIDAD DEL OFICIAL.

a. LA ESPECIALIZACIÓN MILITAR IMPONE AL OFICIAL UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL ESPECIAL; EL EMPLEO DE SU ESPECIALIZACIÓN UTILIZADA INCONTROLADAMENTE ROMPE EL ORDEN EN UNA SOCIEDAD. LA SOCIEDAD EMPLEA LAS HABILIDADES MILITARES: DIRIGIENDO, MANTENIENDO Y ORIENTANDO SU SEGURIDAD MILITAR, EN FUNCIÓN DE SUS INTERESES GLOBALES. MIENTRAS TODAS LAS PROFESIONES SON EN ALGUNA FORMA REGULADAS POR EL ESTADO, LA PROFESIÓN MILITAR ES MONOPOLIZADA POR EL ESTADO. EL DELEGAR RESPONSABILIDAD EN EL MILITAR, INFIERE EL RECONOCIMIENTO DE SU HABILIDAD Y ENTRAÑA, DEL

OFICIAL LA ACEPTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD. AMBAS CARACTERÍSTICAS: RESPONSABILIDAD Y HABILIDAD, DISTINGUEN AL OFICIAL DE OTROS TIPOS SOCIALES.

b. TODOS LOS ELEMENTOS DE UNA SOCIEDAD TIENEN EL INTERÉS EN SU SEGURIDAD Y EL ESTADO ES EL DIRECTO RESPONSABLE DE PROPORCIONARLA, RESPONSABILIZANDO A SUS FUERZAS ARMADAS POR ELLA.

c. EL OFICIAL NO ACTÚA BÁSICAMENTE POR INCENTIVOS ECONÓMICOS; LA CARRERA NO ES BIEN REMUNERADA, NI TAMPOCO SE CONTINÚA EN LA PROFESIÓN POR FACTORES DE BIENESTAR; EL OFICIAL NO ES UN MERCENARIO QUE TRANSFIERA SUS SERVICIOS A DONDE SEAN MEJOR RECOMPENSADOS, NO ES UN CIUDADANO-SOLDADO DE TIEMPO PARCIAL, SINO QUE MANTIENE DESEOS PERMANENTES DE PERFECCIONAMIENTO Y SUPERACIÓN. LA COMBINACIÓN DE ESTOS FACTORES CONSTITUYE SU MOTIVACIÓN PROFESIONAL.

d. LA CONDUCTA DEL OFICIAL DENTRO DE LA ESTRUCTURA MILITAR ES GOBERNADA POR UNA COMPLEJA MASADE LEYES, REGLAMENTOS, COSTUMBRES Y TRADICIONES; SU CONDUCTA HACIA LA SOCIEDAD ES CONDUCTA POR UNA ACTUALIZACIÓN DE SUS HABILIDADES, MISMAS QUE SÓLO PUEDEN SER UTILIZADAS PARA PROPÓSITOS APROBADOS POR LA SOCIEDAD A LA QUE SIRVE A TRAVÉS DE SU AGENTE POLÍTICO: EL ESTADO.

e. LA CONDUCTA DEL OFICIAL HACIA EL ESTADO, ES DIRIGIDA POR UN CÓDIGO EXPLÍCITO, EXPRESADO EN LEYES Y REGLAMENTOS, SIENDO COMPARABLE A LOS CÁNONES ÉTICOS DE OTRAS PROFESIONES, TAMBIÉN ESTÁ CONTENIDO EN LA COSTUMBRE, EN LA TRADICIÓN Y EN EL ESPÍRITU DE LA PROFESIÓN.

f. EL DERECHO LEGAL PARA PRACTICAR LA PROFESIÓN MILITAR ES LIMITADA A LOS MIEMBROS ACREDITADOS, Y EN EL CASO DE OFICIALES, JEFES Y GENERALES A LA POSESIÓN DE SU PATENTE, MISMA QUE SIRVE PARA EJERCER, Y EN FORMA DE TÍTULO, COMO PARA CUALQUIER OTRA PROFESIÓN.

g. ENTRAR A ESTE GRUPO, ESTÁ RESTRINGIDO A AQUELLOS A QUIENES SE LES HA PROPORCIONADO EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO Y PERMITIDO ACTUAR COMO OFICIALES SÓLO A AQUELLOS QUE MUESTRAN COMPETENCIA PROFESIONAL.

h. EL MUNDO PROFESIONAL DEL MILITAR TIENDE A AISLARLO PARA LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES, YA QUE NORMALMENTE VIVE Y TRABAJA APARTE Y SON LIMITADOS SUS NEXOS CON EL RESTO DE LA SOCIEDAD. EL OFICIAL, FÍSICA Y SOCIALMENTE TIENE MENOS OPORTUNIDADES DE MANTENER ESTE CONTACTO QUE OTROS PROFESIONISTAS. LA LÍNEA QUE SEPARA AL OFICIAL Y CIVILES, ES PÚBLICAMENTE SIMBOLIZADA POR EL UNIFORME E INSIGNIAS DE SU JERARQUÍA.

i. DENTRO DE LA PROFESIÓN MILITAR LOS NIVELES DE COMPETENCIA SON DISTINGUIDOS POR UNA JERARQUIZACIÓN DE RANGOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, POR UNA JERARQUÍA DE ACTIVIDADES QUE SIGUEN LAS NORMAS EN LA CADENA DE MANDO Y ADMINISTRACIÓN.

j. LA JERARQUÍA INFIERE Y REFLEJA EL LOGRO PROFESIONAL DEL INDIVIDUO, MEDIDO EN TÉRMINOS DE EXPERIENCIA, EDUCACIÓN, HABILIDAD Y ANTIGÜEDAD. LAS DESIGNACIONES DE JERARQUÍA SON HECHAS A TRAVÉS DEL SISTEMA LEGAL Y NORMATIVO ESTABLECIDO POR LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES.

k. UN OFICIAL, CUALQUIERA QUE SEA SU JERARQUÍA REALIZA CIERTO TIPO DE TRABAJOS Y FUNCIONES EN VIRTUD DE SU RANGO, ESPECIALIDAD Y EN ATENCIÓN A LOS ASPECTOS LEGALES.

l. EL PERSONAL DE CLASES, CONSIDERANDO LAS JERARQUÍAS DE SARGENTO SEGUNDO Y PRIMERO HAN RECIBIDO UNA EDUCACIÓN PROFESIONAL, DESARROLLANDO DESTREZAS Y HABILIDADES QUE CORRESPONDEN A LOS CARGOS Y ESPECIALIDADES QUE SE LES ASIGNAN; EL RESTO DEL PERSONAL NO RECIBE UNA EDUCACIÓN MILITAR FORMAL, PROPORCIONÁNDOSELES ÚNICAMENTE EL ADIESTRAMIENTO Y TÉCNICAS NECESARIAS EN FUNCIÓN DE SU RESPONSABILIDAD;

TODOS ELLOS SON LOS ESPECIALISTAS EN LA APLICACIÓN DE LA VIOLENCIA; PERO NO, EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA VIOLENCIA. PARA LOS ÚLTIMOS SU VOCACIÓN ES UN CONTRATO, PERO NO UNA PROFESIÓN. ESTA DIFERENCIA FUNDAMENTAL ENTRE EL OFICIAL, CLASES Y SOLDADOS REFLEJA LA LÍNEA DIVISORIA QUE ES INTERNACIONALMENTE MARCADA EN LAS INSTITUCIONES MILITARES DEL MUNDO.

m. POR LO QUE, LA DIFERENCIA DE CARÁCTERES DE LAS DOS VOCACIONES HACE LA JERARQUÍA ORGANIZACIONAL DISCONTINUA; YA QUE EL SOLDADO Y CABO NO CONSTITUYEN UNA SITUACIÓN PROFESIONAL; AUNQUE LOS MISMOS REFLEJEN VARIADAS APTITUDES, HABILIDADES Y OFICIOS. LOS SOLDADOS O CABOS QUE LLEGAN A CONVERTIRSE EN OFICIALES, SON PREFERENTEMENTE LA EXCEPCIÓN, QUE LA REGLA; CONSIDERANDO QUE LA EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA EL OFICIAL ES NORMALMENTE INCOMPATIBLE CON EL SERVICIO PROLONGADO QUE PRESTA UN SOLDADO.

16. EL PROFESIONALISMO EN LA VIDA MILITAR. CONCLUSIONES.

A. EXISTEN DOS RAZONES IMPORTANTES QUE HACEN DEL PROFESIONALISMO UN FACTOR IMPORTANTE EN LA VIDA DEL MILITAR.

a. EL MILITAR ES UN SIRVIENTE PÚBLICO RESPONSABLE DE LA DEFENSA DEL PAÍS.

b. EL MILITAR ES RESPONSABLE DE LA VIDA DE SUS SOLDADOS, DERIVADO DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR QUE RIGE AL EJÉRCITO.

B. DURANTE LAS DIFERENTES ACCIONES QUE EFECTÚAN LAS UNIDADES DEL EJÉRCITO, EL COMANDANTE DEBE TOMAR UNA DECISIÓN, LA CUAL LLEVA CONSIGO CORRER RIESGOS QUE PONEN EN PELIGRO LA VIDA DE SUS HOMBRES, PARA CUMPLIR CON LA MISIÓN QUE LE HA SIDO IMPUESTA. PERO ESTOS RIESGOS SERÁN CUIDADOSAMENTE EVALUADOS EN SU PLANEAMIENTO Y EJECUCIÓN PARA CUMPLIR CON LA TAREA Y QUE SU UNIDAD NO SUFRA BAJAS INNECESARIAS.

C. EL MILITAR SE ADIESTRA PARA UTILIZAR Y EMPLEAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS ESPECIALES QUE LE HAN SIDO INCULCADAS A TRAVÉS DE SU VIDA PROFESIONAL, A FIN DE EFECTUAR UN SERVICIO ESENCIAL AL PAÍS.

D. POR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA VIDA MILITAR Y SUS RESPONSABILIDADES INHERENTES, HAY NECESIDAD DE DESARROLLAR Y MANTENER ALTAS NORMAS DE CONDUCTA ENTRE LOS MIEMBROS DEL EJÉRCITO. ESTAS NORMAS DE CONDUCTA SE APLICAN A LAS RESPONSABILIDADES Y RELACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL EJÉRCITO, CON LOS CONCIUDADANOS, SU COMUNIDAD Y CON OTROS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN.

CAPÍTULO QUINTO

LA ÉTICA EN LA VIDA MILITAR

17. 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.

18. 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; MISMO 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.

19. 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.

20. 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 TRANSURSO 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.

21. 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 SEXTO

LA DISCIPLINA

22. GENERALIDADES.

A. EN TODA ORGANIZACIÓN MILITAR ES UN REQUISITO FUNDAMENTAL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS FINALES, DISPONER DE LA COHESIÓN DE HOMBRES Y UNIDADES PARA UN ESFUERZO UNIFICADO.

B. LA UNIDAD DE CONDUCTA, VOLUNTAD E INTENCIONES DE CADA UNO DE LOS HOMBRES QUE CONSTITUYEN UNA UNIDAD, PERMITE ORIENTAR EL ESFUERZO EN UNA SOLA DIRECCIÓN, GARANTIZÁNDOSE LA UNIFICACIÓN A TRAVÉS DE LA DISCIPLINA.

C. EL TÉRMINO DISCIPLINA PROCEDE DE LA LENGUA LATINA Y SIGNIFICA APRENDER O ENSEÑAR.

D. SIN EMBARGO, LA INTERPRETACIÓN DE DISCIPLINA HA SUFRIDO CONCEPTUALIZACIONES DIFERENTES A SU DEFINICIÓN Y PUEDEN RESUMIRSE EN TRES VOCABLOS: CASTIGO, OBEDIENCIA Y AUTOCONTROL.

a. EL CONCEPTO CASTIGO HA SIDO USADO FRECUENTEMENTE, POR LA SANCIÓN QUE RECIBE UN MILITAR POR LA VIOLACIÓN DE PRECEPTOS REGLAMENTARIOS O LEGALES.

b. LA OBEDIENCIA SUGIERE EL CUMPLIMIENTO SATISFACTORIO DE UNA ORDEN, Y GUARDA ÍNTIMA RELACIÓN CON OTROS FACTORES COMO RAPIDEZ, EXACTITUD Y EFICIENCIA; SIN EMBARGO, A LOS OJOS DE LOS PROFANOS AL MEDIO, PUEDE APARECER COMO UNA ACTITUD SUMISA, SITUACIÓN QUE ABSOLUTAMENTE FALSEA EL CONTENIDO DE ESTA CUALIDAD.

c. AUTOCONTROL. LA SIGNIFICACIÓN DADA A ESTE VOCABLO ENCIERRA LA FORMA MÁS CONSTRUCTIVA DE INTERPRETAR LA DISCIPLINA E INCLUYE LOS TÉRMINOS DE CASTIGO Y OBEDIENCIA, MISMOS QUE AL INTEGRARSE CON EL AUTOCONTROL, INFIERE UN ALTO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD PERSONAL Y PROFESIONAL.

E. PARA LA ÉTICA MILITAR LOS PRECEPTOS CONTENIDOS EN LA LEY DE DISCIPLINA ENCIERRAN, POR SU FINALIDAD CONDUCTAS ÉTICAS; YA QUE COMO SE HA ESTABLECIDO EN CONFERENCIA PREVIA, LOS VALORES JURÍDICOS Y MORALES SE COMPLEMENTAN, ENCONTRANDO SUS PUNTOS DE CONVERGENCIA, CUANDO BUSCAN EL PERFECCIONAMIENTO DEL HOMBRE.

23. DEFINICIONES Y CONCEPTOS.

A. LA LEY DE DISCIPLINA DEL EJÉRCITO Y FUERZA AÉREA MEXICANOS EN SU ARTÍCULO 3/o. CONTIENE LA SIGUIENTE DEFINICIÓN DE DISCIPLINA: "...LA DISCIPLINA EN EL EJÉRCITO Y FUERZA AÉREA, ES LA NORMA A LA QUE LOS MILITARES DEBEN AJUSTAR SU CONDUCTA, TIENE COMO BASES LA OBEDIENCIA, UN ALTO CONCEPTO DEL HONOR, DE LA JUSTICIA Y DE LA MORAL, Y POR OBJETO, EL FIEL Y EXACTO CUMPLIMIENTO DE LOS DEBERES QUE PRESCRIBEN LAS LEYES Y REGLAMENTOS MILITARES..."

B. LA DISCIPLINA MILITAR DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL DON DE MANDO, MANIFIESTA SU ACCIÓN PARA SATISFACER DOS NECESIDADES BÁSICAS:

a. DE LOS HOMBRES.

b. DE LOS REQUISITOS PARA UNA ORGANIZACIÓN EFECTIVA.

C. EXISTEN GRANDES DIFERENCIAS ENTRE LA DISCIPLINA MILITAR Y LA DE CUALQUIER OTRA ORGANIZACIÓN CIVIL (EXCEPTO LA RELIGIOSA).

LAS DIFERENCIAS MÁS SOBRESALIENTES EN LOS MILITARES SON LAS SIGUIENTES:

- a. ASEGURA LA PRONTA OBEDIENCIA.
- b. SE OBTIENE UNA CONDUCTA CONFIABLE Y PREDECIBLE.
- c. SE GARANTIZA LA CONTINUIDAD DE LAS ACCIONES, INCLUYENDO EL CASO DE FALTAR ÓRDENES.

D. POR LO QUE LA DISCIPLINA MILITAR ES LA ACTITUD DEL INDIVIDUO O DEL GRUPO QUE ASEGURA CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS FORMALES E INFORMALES DEL SERVICIO, DENTRO Y FUERA DE ÉL, PARA SATISFACER LAS DEMANDAS QUE IMPONE EL CUMPLIMIENTO DEL DEBER.

E. COMPLEMENTARIAMENTE, PUEDE MANIFESTARSE QUE ES UN ESTADO MENTAL QUE PRODUCE:

- a. PRONTITUD PARA OBEDECER VOLUNTARIA E INTELIGENTEMENTE.
- b. ACTUAR EN FORMA ADECUADA.
- c. TENER ESTABILIDAD BAJO LA TENSIÓN.

24. LA AUTODISCIPLINA.

A. LA AUTODISCIPLINA ES LA EJECUCIÓN VOLUNTARIA DE ÓRDENES, DIRECTIVAS, REGLAMENTOS, DISPOSICIONES, ETC., QUE SE ESTABLECEN SEGÚN LOS INTERESES ESPECÍFICOS DE LA ORGANIZACIÓN; EN ESTA FORMA, ES LA CONDICIÓN QUE EXISTE CUANDO EL MILITAR ACEPTA EL CONTROL QUE LA ORGANIZACIÓN HACE DE SU COMPORTAMIENTO.

B. LA AUTODISCIPLINA HACE CONFIABLE A LOS HOMBRES, YA QUE ÉSTOS MANIFIESTAN EN SU COMPORTAMIENTO, QUE ACTÚAN EN FUNCIÓN DE LAS

NECESIDADES GLOBALES DE LA UNIDAD Y PORQUÉ CEDEN EN SUS NECESIDADES PARTICULARES; EJEMPLIFICAN OBJETIVAMENTE ESTA SITUACIÓN, LAS CONDICIONES DE COMBATE; LLENAS DE PELIGROS Y FUERTE TENSIÓN, EN LAS CUALES, SERÍA FACTIBLE QUE DOMINARAN LAS NECESIDADES PERSONALES DEL INDIVIDUO, TALES COMO: EL INSTINTO DE CONSERVACIÓN, TEMOR A LA MUERTE, MIEDO, ETC.

C. EL REQUERIMIENTO DE AUTODISCIPLINA NO ES PRIVATIVO DE NINGUNA JERARQUÍA, NI TAMPOCO DE UN NIVEL DE MANDO ESPECÍFICO; CORRESPONDE A TODOS LOS MILITARES SIN IMPORTAR EL GRADO JERÁRQUICO, CARGO O COMISIÓN, Y DEBE POSEERLO Y MOSTRARLO UNA PERSONA, MEDIANTE EL EMPLEO DE UNA GRAN FUERZA DE VOLUNTAD, SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y DIGNIDAD; PARA COMPARTIR EL CONCEPTO COMÚN DE CONDUCTA APROPIADA.

D. EXISTEN DOS TIPOS DE COMPORTAMIENTO DISCIPLINARIO, Y AMBOS CONTRAPUESTOS. EN LOS DOS EXISTE EL CONSENTIMIENTO PREVIO DE AJUSTARSE A LOS PRECEPTOS DISCIPLINARIOS, ESOS TIPOS SON:

a. LA PERSONA QUE ACEPTA LA DISCIPLINA Y CEDE EN SUS INTERESES EN BENEFICIO DE LA COMUNIDAD.

b. EL MILITAR QUE ACTÚA PORQUE TEME LAS CONSECUENCIAS DE UNA ACTUACIÓN NEGATIVA. ESTE INDIVIDUO NO SIENTE NINGÚN COMPROMISO PERSONAL CON EL LOGRO DE LA TAREA O MISIÓN DE LA UNIDAD, O SEA, QUE OBEDECE SIMPLEMENTE PARA NO SER CASTIGADO.

E. ES FUNCIÓN DEL COMANDANTE, A TRAVÉS DEL DON DE MANDO; HACER CONFIABLES A LOS HOMBRES: EJEMPLIFICANDO, ENSEÑANDO Y ADIESTRANDO A LOS SOLDADOS Y CUADROS DE JEFES, OFICIALES Y CLASES, PARA ACTUAR EN EQUIPO; RECONOCIENDO LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL QUE LE INFIERE SU CARGO O POSICIÓN Y LA TAREA Y RESPONSABILIDADES EN EL CONJUNTO, A EFECTO DE QUE PUEDAN ACTUAR SEGÚN LOS MEJORES INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR.

25. CLIMA DE DISCIPLINA.

A. LA DISCIPLINA ES EL PRODUCTO DE VARIOS INGREDIENTES DE CARÁCTER MORAL Y ÉTICO, MISMO QUE ACTÚAN, CREANDO EL CLIMA ADECUADO PARA ENSEÑARLA EN CUALQUIER ORGANIZACIÓN MILITAR. ESTE CLIMA ESTÁ EN FUNCIÓN DE LA MORAL, ESPÍRITU DE CUERPO Y BUENAS RELACIONES ENTRE EL COMANDANTE Y SUBALTERNOS Y TODOS ESOS, APOYADOS EN LOS ASPECTOS REGLAMENTARIOS Y NORMATIVOS. LA OBTENCIÓN DE ESTE CLIMA DE DISCIPLINA EN UNA UNIDAD, REQUIERE DEL CONSUMO DE MUCHAS HORAS DE INSTRUCCIÓN Y OTROS FACTORES, QUE CONSTITUYEN UNA TAREA ININTERRUMPIDA DEL COMANDANTE.

B. LA DISCIPLINA ES UNA APTITUD APRENDIDA Y PARA PODER ENSEÑARLA, DEBE LLENAR LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

a. QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN DE LOS HOMBRES.

EL INDIVIDUO APRENDERÁ A DESEMPEÑARSE, TRABAJAR Y COMPORTARSE ADECUADAMENTE EN EL SENO DE UNA ORGANIZACIÓN, SI A CAMBIO DE ELLO RECIBE UN ESTÍMULO O RECOMPENSA. ESTA RECOMPENSA GENERALMENTE RADICA EN LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES APRENDIDAS QUE SON LA SUPERACIÓN, REALIZACIÓN, ESTIMACIÓN, SEGURIDAD, RESPETO, ETC.

CONDICIONES QUE SE DEBEN PROPORCIONAR EN FORMA PERMANENTE; BUSCANDO SIEMPRE SU BIENESTAR, ESTA CONDICIÓN SE GENERA COMO CONSECUENCIA DEL DESEMPEÑO EXITOSO EN LAS TAREAS ASIGNADAS.

b. EMITA ÓRDENES RAZONABLES.

AL DESEMPEÑARSE EL SOLDADO EN EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS, TRABAJOS, ETC., HA CAPTADO LA ESENCIA DE LA OBEDIENCIA A LAS ÓRDENES, LO QUE PRODUCE PAULATINAMENTE SU INTEGRACIÓN AL TRABAJO DE LA UNIDAD,

AL DESARROLLAR EFICIENTEMENTE LA PORCIÓN QUE LE CORRESPONDE EN LA TAREA GLOBAL.

LAS ÓRDENES QUE SE DICTEN DEBEN SER CLARAS, BREVES, CONCISAS, COMPLETAS Y OPORTUNAS; PERO EN FUNCIÓN DE COMANDANTE Y PARA EFECTOS DE DON DE MANDO, DEBE CONTEMPLAR QUE SEAN RAZONABLES Y AL ALCANCE DE LOS SOLDADOS; CUANDO EXISTE CONFUSIÓN, EXCESO, UNA MALA INTERPRETACIÓN O QUE SEAN INCOMPREENSIBLES, ROMPE LA COMUNICACIÓN Y EL ENTENDIMIENTO QUE DEBE DE EXISTIR EN LA UNIDAD; ADEMÁS SI SE PRESENTAN AL SOLDADO INSATISFACTORIAS POR SU MOTIVACIÓN, GRADO DE ADIESTRAMIENTO, CONDICIÓN FÍSICA, FALTA DE SALUD O POR CUALQUIER OTRO MOTIVO PUEDE, CONSCIENTE O INCONSCIENTEMENTE Oponerse a CUMPLIRLAS; DEBIENDO TODO ESTO EVITARSE MEDIANTE UNA ESTIMACIÓN Y ESTUDIO PREVIO DEL CONTENIDO DE LAS ÓRDENES Y CALIDAD DE LOS RECEPTORES.

c. TODA VIOLACIÓN MERECE CASTIGO.

1. EL CLIMA DE LA DISCIPLINA QUE IMPERE EN UNA UNIDAD O CUALQUIER ORGANIZACIÓN MILITAR DEBE SER CONSISTENTE, ES DECIR, QUE AL PONER EN EJECUCIÓN LOS REGLAMENTOS, EXISTA UNA NORMA QUE SANCIONE AL INFRACTOR.

2. LAS SANCIONES QUE SE IMPONGAN DEBEN SER JUSTAS, IMPARCIALES, ADECUADAS Y OPORTUNAS.

3. LA ACTITUD QUE SE DEBE ADOPTAR CUANDO UN ELEMENTO NO REACCIONA AL DON DE MANDO, NI CUMPLE CON LAS ÓRDENES, ES SOMETERLO CONFORME A LAS PRESCRIPCIONES CONTENIDAS EN LAS LEYES, REGLAMENTOS, DISPOSICIONES, ETC., PERO NUNCA DEJAR SIN SANCIÓN UNA VIOLACIÓN, YA QUE HACERLO AFECTA LA DISCIPLINA Y SE OBTIENEN REACCIONES CONTRARIAS A LA DESEADA; EL INFRACTOR ESPERA SER CASTIGADO.

4. LAS TÉCNICAS DE CASTIGO NO PREVISTAS EN LOS REGLAMENTOS Y QUE PUEDEN VARIAR EN SERVICIOS

ADICIONALES, FAJINAS, ACUARTELAMIENTOS, ETC.; EN OCASIONES AL APLICARSE LASTIMAN LA DIGNIDAD DEL INDIVIDUO Y SE OBTIENEN CONDICIONES DE DISCIPLINA QUE GRADUALMENTE IRÁN MINANDO A LA UNIDAD.

5. EL PERSONAL CONOCE LAS SANCIONES QUE SE IMPONEN, PERO EN SU APLICACIÓN ESPERAN DEL COMANDANTE DEMOSTRACIONES DE RESPETO Y CONSIDERACIÓN A SU INDIVIDUALIDAD Y DIGNIDAD.

6. EL DESCONTENTO DERIVADO DE UN CLIMA DISCIPLINARIO NEGATIVO, SE MANIFIESTA COMO HOSTILIDAD HACIA EL COMANDANTE, LA UNIDAD Y EL EJÉRCITO. ESTA HOSTILIDAD TIENDE A SER UNA ACTITUD IMPRECISA, VAGA Y GENERALIZADA, QUE NO DISTINGUE ACTO, PERSONA, ACTIVIDAD O SERVICIO Y EN SU INDEFINICIÓN CULPA A SU COMANDANTE Y AL EJÉRCITO, COMO LOS CAUSANTES DE TODOS LOS MALES EXISTENTES.

26. DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE LA DISCIPLINA.

A. ALGUNOS FACTORES QUE AYUDAN A CREAR UN CLIMA DE DISCIPLINA SON:

- a. NORMAS CLARAMENTE INDICADAS.
- b. LEALTAD EN TODAS DIRECCIONES Y SENTIDOS.
- c. ACTIVIDADES RECREATIVAS.
- d. INSTRUCCIÓN Y ENSEÑANZA DEL TRABAJO.
- e. FACILIDAD DE COMUNICACIÓN.
- f. REGLAMENTAR PREMIOS Y CASTIGOS.

B. EL NIVEL DE DISCIPLINA EN CUALQUIER UNIDAD ES PARTE DE LO QUE EL COMANDANTE HACE POR ELLA.

C. EL PROPÓSITO DE LAS LEYES, REGLAMENTOS Y DISPOSICIONES SUPERIORES, ES FIJAR LAS NORMAS Y REGLAS DE CONDUCTA QUE EL PERSONAL DEL EJÉRCITO DEBE ACATAR Y PONER EN ACCIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO Y EJECUCIÓN DE LAS AMPLIAS Y VARIADAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN.

D. LA DISCIPLINA SE ESTRUCTURA EN CUALQUIER UNIDAD U ORGANIZACIÓN MILITAR DE MANERA PERMANENTE, POR LO QUE LA ACTIVIDAD DE SU ESTABLECIMIENTO Y REAFIRMACIÓN ES UNA TAREA DEL COMANDANTE Y SUS PRINCIPALES COLABORADORES, DEBIENDO PERCATARSE Y ANALIZAR LOS PROBLEMAS MÁS COMUNES EN LA UNIDAD, LO QUE NECESARIAMENTE ORIENTARÁ LA PARTE O PARTES QUE REQUIERAN REFORZARSE PARA MANTENER LOS NIVELES DESEADOS.

E. PARA DETECTAR EL GRADO DE DISCIPLINA DE UNA UNIDAD O DE SUS MIEMBROS, EXISTEN INDICATIVOS QUE MUESTRAN OBJETIVAMENTE LA PRESENCIA DE PROBLEMAS QUE REQUIEREN DE SOLUCIONES, ALGUNOS INDICATIVOS SON:

a. EL GRADO DE PERFECCIONAMIENTO EN LA INSTRUCCIÓN.

b. EL PORTE Y ASEO.

c. LA CONDUCTA DENTRO Y FUERA DEL SERVICIO.

d. LA FORMA EN QUE SE CUMPLEN LAS ÓRDENES.

e. LA FORMA DE VESTIR.

F. ÉSTAS SON MANIFESTACIONES EXTERNAS DE DISCIPLINA, Y EN CUYA EVIDENCIA Y OBSERVANCIA SE RESUME LA EXISTENCIA DE:

a. ESPÍRITU DE CUERPO

b. MORAL.

c. CARIÑO A LA INSTITUCIÓN.

Y TODAS ELLAS REFLEJAN EL GRADO DE DISCIPLINA A TRAVÉS DEL ORGULLO, INICIATIVA, AUTOCONFIANZA, AUTOCONTROL Y CONFIABILIDAD INDIVIDUAL Y COLECTIVA QUE AYUDAN A CREAR UNA UNIDAD EFECTIVA.

CAPÍTULO SÉPTIMO

EL COMPORTAMIENTO HUMANO

PRIMERA SECCIÓN

VALORES Y ACTITUDES

27. GENERALIDADES.

A. LOS COMANDANTES EN GENERAL DEDICAN UNA GRAN PARTE DE SU TIEMPO EN ASUNTOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD Y AL ESTUDIO DE ASPECTOS TÉCNICOS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE SUS HOMBRES Y UNIDADES; EN LA CORRECCIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS Y DE LAS TÉCNICAS APLICADAS, A EFECTO DE QUE EL TRABAJO REALIZADO Y SUS RESULTADOS SEAN PRODUCTO DEL TRABAJO DE EQUIPO Y QUE LA UNIDAD INTEGRADA, FUNCIONE PERFECTAMENTE. PERO SE PONE POCA O CASI NINGUNA ATENCIÓN SOBRE EL PORQUÉ O LA CAUSA O MOTIVOS QUE HACEN FUNCIONAR ADECUADAMENTE A SUS SUBORDINADOS, TANTO INDIVIDUALMENTE COMO EN GRUPO O UNIDAD.

B. EL ESTUDIAR EL COMPORTAMIENTO HUMANO, AYUDARÁ A LOS COMANDANTES A ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO QUE SE REQUIERE PARA:

a. COMPRENDERSE A SÍ MISMO Y A SUS SUBORDINADOS.

b. EL POR QUÉ REACCIONAN Y SE COMPORTAN EN DETERMINADA FORMA.

c. IDENTIFICAR DIFERENTES TIPOS DE COMPORTAMIENTO.

d. SABER LA FORMA MÁS ADECUADA DE INFLUIR EN ESE COMPORTAMIENTO PARA CUMPLIR CON LAS METAS DE LA UNIDAD.

e. ADEMÁS, AL COMANDANTE LE PERMITIRÁ SABER CUÁL DE LOS PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO DEBE APLICAR EN FORMA ADECUADA Y OPORTUNA PARA ORIENTAR Y CORREGIR EL COMPORTAMIENTO DE SUS SUBORDINADOS.

C. POR EJEMPLO: REACCIONAMOS CASI POR LO GENERAL EN FORMA VIOLENTA CUANDO ALGÚN SUBORDINADO EXPRESA EN ACTITUDES NEGATIVAS, SU DESEO DE NO COOPERAR O REALIZA SU TRABAJO EN FORMA NEGATIVA, A FIN DE INCONSCIENTE O CONSCIENTEMENTE INDUCIR AL SUPERIOR A QUE LO RELEGUE O LO RETIRE DEL TRABAJO, LO QUE SE TRADUCE EN PERJUICIO DEL RESTO DEL PERSONAL QUE CUMPLE CON SUS OBLIGACIONES EN FORMA EFICAZ Y OPORTUNA. ESTA ES LA RAZÓN POR LA CUAL EXISTE UN GRUPO DE PERSONAL QUE SIEMPRE ESTÁ CARGADO DE MAYOR CANTIDAD DE TRABAJO QUE EL RESTO DE SUS COMPAÑEROS DESOBLIGADOS. LO MEJOR SERÁ INVESTIGAR Y CONOCER LA CAUSA DE ESA ACTITUD PARA CORREGIRLA EN BENEFICIO DE LA UNIDAD COMO UN TODO.

D. EL CONOCIMIENTO DE LOS VALORES Y ACTITUDES QUE ASUMEN LOS HOMBRES Y SUS CAUSAS, AYUDARÁN AL COMANDANTE A ENCAUZAR OPORTUNA Y EFICAZMENTE LOS PROBLEMAS.

E. ACEPTAR LOS VALORES DEL SOLDADO, EN SU PARTICULAR MANIFESTACIÓN, ES RECONOCERLE A ÉSTE UNA INDIVIDUALIDAD, YA QUE SUS CONCEPCIONES Y ACTOS SON RESULTADO DE SUS ANTECEDENTES FAMILIARES, SOCIALES Y CULTURALES, MISMOS QUE FUERON APRENDIDOS Y ASUMIDOS DEBIDO A QUE SON VÁLIDOS Y DE USO COMÚN ENTRE EL NÚCLEO EN EL QUE NACIÓ, CRECIÓ Y SE DESARROLÓ.

F. IGUALMENTE ES IMPORTANTE SABER LAS NECESIDADES DE NUESTROS HOMBRES; LO QUE FACILITARÁ INFLUIR EN SU SATISFACCIÓN Y AYUDANDO DE ESTE MODO A MODIFICAR SU COMPORTAMIENTO.

ESAS NECESIDADES PUEDEN UBICARSE EN DIFERENTES PLANOS: SOCIALES, DE SEGURIDAD, FÍSICAS, ETC., Y SON FUNDAMENTALMENTE LAS MISMAS DE UN HOMBRE A OTROS; SOLAMENTE VARÍAN EN EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE CADA HOMBRE, INDIVIDUALMENTE, LE ASIGNA.

G. EL JEFE DEBE CONOCER COMO ESTIMULAR A SU TROPA; COMO UTILIZAR TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MOTIVARLOS, PARA ACTUAR EN BENEFICIO DE LA MISIÓN DE LA UNIDAD.

EL COMANDANTE TENDRÁ SERIAS DIFICULTADES PARA CUMPLIR POSITIVAMENTE, SI SU PERSONAL ESTÁ INSATISFECHO O DECEPCIONADO; CIRCUNSTANCIAS QUE TIENDEN A DESVIAR SU ATENCIÓN Y LOS ESFUERZOS DE LOS SOLDADOS EN SU TRABAJO; ESTAS CONDICIONES DEBEN SER IDENTIFICADAS POR EL COMANDANTE Y TOMAR MEDIDAS ACTIVAS Y PRÁCTICAS PARA ELIMINARLAS O REDUCIRLAS.

H. TODOS LOS HOMBRES ESTÁN EXPUESTOS EN UN MOMENTO DADO A SENTIRSE FRUSTRADOS; PARA UN COMANDANTE ES ESENCIAL CONOCER ESTAS REACCIONES QUE HACEN QUE UN HOMBRE NO TRABAJE AL ALCANCE DE SUS CAPACIDADES; CON PÉRDIDA DE EFICIENCIA PERSONAL Y DE LA UNIDAD.

LA PRESIÓN Y TENSIONES QUE APARECEN EN UN MOMENTO, DEBEN SER DETECTADAS POR EL COMANDANTE, PARA AYUDAR A LOS HOMBRES A AJUSTARSE A ELLAS Y CONTINUAR TRABAJANDO SIN REDUCIR LOS NIVELES DE EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

I. ES NORMAL PARA UN COMANDANTE, LA PREOCUPACIÓN DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO; DEBIENDO CONSIDERARSE QUE EL SEGUNDO ESTÁ LIGADO Y ES CONSECUENCIA DEL PRIMERO.

28. LOS VALORES.

A. LOS VALORES SON IDEAS, CONCEPCIONES A NORMAS SOCIALES APRENDIDAS POR EL INDIVIDUO Y SIGNIFICAN LO QUE CONSIDERA CORRECTO, DESEABLE O IMPORTANTE; SIENDO ÉSTOS, RESULTADO DE LA ASOCIACIÓN DEL SOLDADO CON SU FAMILIA, NÚCLEO ÉTNICO, RELIGIÓN, LAS ESCUELAS Y SU AMBIENTE PARTICULAR EN EL QUE NACIÓ, CRECIÓ Y SE DESENVUELVE.

B. APLICATIVAMENTE, PUEDE DEFINIRSE COMO UNA DEMOSTRACIÓN EXTERIOR RECONOCIBLE DE COMPORTAMIENTO, Y COMO TAL, SE PUEDE OBSERVAR Y MEDIR. INCLUYE ACTITUDES EN FAVOR O EN CONTRA DE UNA ACCIÓN, IDEA, ETC., APOYÁNDOSE EN LA CREENCIA DE QUE AYUDA O LE HACE DAÑO A UNA PERSONA, GRUPO O INSTITUCIÓN.

C. TODO INDIVIDUO VIVE Y SE COMPORTA CONFORME A LO QUE CONSIDERA QUE VALE LA PENA, SEGÚN SU SISTEMA DE VALORES; POR LO TANTO, EL SISTEMA DE VALORES DE UNA PERSONA MOTIVA SU PENSAMIENTO Y ACCIONES: SON METAS APRENDIDAS, SON SU CENTRO PSICOLÓGICO Y SU CARÁCTER.

D. EXISTE MUCHA VARIACIÓN DE HOMBRE A HOMBRE, DE LO QUE CREE Y FORMA DE COMPORTARSE. ES FRECUENTE NO COMPRENDER POR QUÉ DETERMINADO INDIVIDUO O GRUPO ACTÚAN O REALIZAN UNA ACCIÓN DETERMINADA. LA DIFERENCIA DE VALORES HACEN QUE LAS COSAS SE VEAN DE DIFERENTES ÁNGULOS; CONSECUENTEMENTE EL COMANDANTE DEBE COMPRENDER PARA JUZGAR EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

E. EN LA ACTUALIDAD, SE ESCUCHA CON FRECUENCIA ENTRE GENTE JOVEN QUE LA SOCIEDAD DEBE INTEGRAR O FORMAR UN NUEVO SISTEMA DE VALORES, SIN EMBARGO, OTRO GRUPO MANTIENE QUE NO EXISTE RAZÓN EN MARGINAR LOS VALORES DEL PASADO, COMO SON LA FAMILIA, LA RELIGIÓN O EL CONTROL PATERNO, CON LOS CONCEPTOS DE AMOR, LA IGUALDAD, LA FRATERNIDAD, SINO QUE LO QUE SE REQUIERE ES ACTUALIZARLOS AL MOMENTO PRESENTE.

F. LOS VALORES SON LA BASE DE LAS CREENCIAS Y ACTITUDES, EL APRENDIZAJE DE LOS VALORES EMPIEZA DESDE TEMPRANA EDAD Y SE DESARROLLAN Y AFIANZAN

A TRAVÉS DE LA VIDA ADULTA, DE DONDE DEDUCIMOS QUE LAS PERSONAS DESARROLLAN, PROCESAN Y EVALÚAN SUS VALORES COLOCÁNDOLOS EN EL ORDEN DE IMPORTANCIA QUE LES RESULTA MÁS BENEFICIOSO PARA SU VIDA DENTRO DE LA SOCIEDAD.

G. EN MUCHAS PERSONAS EXISTE UN CONFLICTO ENTRE LA VALORIZACIÓN MENTAL Y LA EMOCIONAL, O SEA, QUE EXISTE UNA INCONSISTENCIA ENTRE LAS ACCIONES EXTERNAS Y SUS CREENCIAS INTERNAS. POR EJEMPLO, LOS PADRES LE INDICAN A LOS HIJOS QUE DEBEN TENER CUIDADO AL CRUZAR LA CALLE Y EL NIÑO OBSERVA QUE LOS PADRES NO LO TIENEN; COMO RESULTADO EXISTE UNA INCONSISTENCIA ENTRE LO QUE SE INDICA A LOS HIJOS Y LO QUE SE REALIZA. OTRO EJEMPLO SERÍA: EXIGIR AL JOVEN ORDEN, LIMPIEZA Y ORGANIZACIÓN EN CADA UNO DE SUS DEBERES Y TRABAJOS ESCOLARES. SIN EMBARGO, ENCUENTRA TODO LO CONTRARIO EN SUS PRECEPTORES, LO QUE MUESTRA UNA VEZ MÁS LA INCONSISTENCIA. EN AMBOS CASOS LA RESPUESTA SERÁ, OLVIDAR LAS RECOMENDACIONES Y HACER COMO ELLOS.

H. LOS VALORES, ADEMÁS, ESTÁN INFLUIDOS POR NUESTROS TEMORES, ODIOS, AMISTADES, ENVIDIA, ETC., POR LO QUE NUESTRAS ACTITUDES HACIA LOS DEMÁS, NO SÓLO PUEDEN ESTAR INFLUIDOS POR ASPECTOS RELIGIOSOS, POR VALORES ECONÓMICOS, CREENCIAS POLÍTICAS, DIFERENCIAS SOCIALES; SINO PROBLEMAS Estrictamente PERSONALES.

TAMBIÉN LAS CREENCIAS Y ACTITUDES CON FRECUENCIA SE TRASLAPAN E INTERACTÚAN DENTRO DEL SISTEMA DE VALORES DE UNA PERSONA, POR LO CUAL CIERTOS VALORES NO DEBEN CLASIFICAR EN DETERMINADA CATEGORÍA; SINO QUE PARA IDENTIFICAR Y ENTENDER LOS VALORES DE UNA PERSONA ES NECESARIO COMPRENDERLA.

29. CATEGORÍA DE LOS VALORES.

EXISTEN 5 CATEGORÍAS:

- PERSONALES.
- SOCIALES.
- ECONÓMICOS.
- POLÍTICOS.
- RELIGIOSOS.

A. VALORES PERSONALES.

CADA INDIVIDUO TIENE RASGOS CARACTERÍSTICOS DE SU CARÁCTER MORAL (VER CAPÍTULO SEGUNDO); ÉSTOS TIENEN UN ORDEN DE IMPORTANCIA DIFERENTE EN CADA HOMBRE.

ADEMÁS, EXISTE OTRO CONJUNTO DE VALORES QUE SE LOCALIZAN EN LOS CUATRO GRUPOS DE NECESIDADES DEL HOMBRE Y QUE SE REFIEREN A LOS CONTENIDOS EN LOS SIGUIENTES CAMPOS:

- a. AXIOLOGÍA DE LA LÓGICA O LOS VALORES DE LO VERDADERO.
- b. ESTÉTICA O LOS VALORES DE LO BELLO.
- c. ÉTICA O LOS VALORES DE LO BUENO Y DE LO JUSTO.
- d. RELIGIÓN O LOS VALORES DE LO DIVINO.

DE LOS VALORES UNIVERSALES QUE SON COMUNES MASCULINOS, EXISTE EL PRESTIGIO Y EL ÉXITO. DOS VALORES FEMENINOS COMUNES SON EL INTERÉS EN LO HUMANO Y SU APRECIACIÓN DE LA BELLEZA. LOS VALORES QUE UNA PERSONA INTEGRA A SU CARÁCTER, SE HACEN PRESENTES EN SUS ACTITUDES, CREENCIAS Y ACCIONES.

B. VALORES SOCIALES.

a. PUEDEN INCLUIRSE:

1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.
2. LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE AFECTO.
3. CONCIENCIA SOCIAL.
4. IGUALDAD.
5. JUSTICIA.
6. LIBERTAD.
7. ORGULLO NACIONAL, ETC.

b. LOS VALORES SOCIALES SE APRENDEN A TRAVÉS DE LAS RELACIONES DEL INDIVIDUO CON LA SOCIEDAD, CON OTRAS PERSONAS Y POR CONDUCTO DEL PROCESO EDUCATIVO.

c. LOS VALORES SOCIALES PUEDEN DIVIDIRSE EN 4 GRUPOS:

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. HÁBITOS. | VALORES QUE LAS PERSONAS ACEPTAN POR CORRESPONDER A LA CULTURA DE UN MISMO GRUPO SOCIAL. |
| 2. COSTUMBRES. | ES LA MORAL QUE GOBIERNA LOS VALORES. |
| 3. FORMAS INSTITUCIONALES. | PRÁCTICAS DETERMINADAS POR LAS LEYES. |

4. TABÚES. SIGNIFICA LO QUE “DEBES” O “NO DEBES” SEGÚN UNA SOCIEDAD PARTICULAR.

C. VALORES ECONÓMICOS.

a. ESTOS VALORES SE IDENTIFICAN POR CONCEPTOS TALES COMO:

1. IGUALDAD DE EMPLEO.
2. ECONOMÍA ESTABLE.
3. DINERO.
4. PROPIEDAD PRIVADA.
5. ORGULLO DE PERTENENCIA.
6. PODER ADQUISITIVO.
7. IMPUESTOS, ETC.

b. ALGUNOS PODRÍAN CONFUNDIR EL CONCEPTO DE VALOR, CON ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD, AUTOMÓVIL, CASA, UN NEGOCIO, ETC.; POR LO QUE ES NECESARIO DEFINIR QUE EFECTIVAMENTE TIENEN UN VALOR QUE SE RELACIONA CON LAS FLUCTUACIONES EN EL MERCADO; PERO EL VALOR QUE SE TRATA DE IDENTIFICAR SE REFIERE A LAS NORMAS, METAS O CONDICIONES BASADAS EN EL VALOR ECONÓMICO.

D. VALORES POLÍTICOS.

a. DENTRO DE ÉSTOS, SE PUEDEN ENUMERAR:

1. LA PREOCUPACIÓN POR EL BIENESTAR NACIONAL.

2. DEMOCRACIA.
3. SERVICIO PÚBLICO.
4. EL VOTO. LAS ELECCIONES.
5. LA RESPONSABILIDAD CIUDADANA.
6. LA ACTIVIDAD LEGISLATIVA, ETC.

b. LOS JUICIOS O CONCEPTOS POLÍTICOS DE UNA PERSONA REFLEJAN SUS VALORES POLÍTICOS. LA CONCEPTUALIZACIÓN DE ASPECTOS DE LIBERTADES BÁSICAS CONSTITUCIONALES DE: EXPRESIÓN, CULTO, ASOCIACIÓN, PRENSA, ETC.; REFLEJAN CONVICCIONES DE VALOR POLÍTICO.

E. VALORES RELIGIOSOS.

a. SE CARACTERIZAN POR:

1. LIBERTAD DE CULTO.
2. LA REVERENCIA HACIA LA VIDA.
3. LA DIGNIDAD HUMANA.

b. ESTOS VALORES SE FUNDAMENTAN EN LA CREENCIA DE LA EXISTENCIA DE UN SER SUPREMO CREADOR U OTRA FUERZA MÁS ALLÁ DEL ENTENDIMIENTO HUMANO.

c. LAS RAÍCES DE LOS VALORES RELIGIOSOS SE LOCALIZAN EN LA DOCTRINA QUE ENFATIZA NORMAS DE VIDA Y DE CONDUCTA Y EN LA HERMANDAD HUMANA.

d. LA BASE RELIGIOSA EN NUESTRO PAÍS ESTÁ LIGADA A LA CREENCIA Y PRÁCTICA JUDEO-CRISTIANA.

30. RELACIÓN DE LOS VALORES, EL COMPORTAMIENTO Y EL COMANDANTE.

A. SE HA ESTABLECIDO QUE EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO ES PRODUCTO DE SUS VALORES Y ÉSTOS SE APRENDEN. LOS LUGARES DONDE SE FORMAN LOS VALORES SON: EL HOGAR, LA ESCUELA, GRUPO DE COMPAÑEROS, COMUNIDAD, TRABAJO, IGLESIA, ETC.

A TRAVÉS DE ESTAS ORGANIZACIONES SE DIFUNDEN LAS NORMAS Y SE ESTABLECE UN CÓDIGO DE COMPORTAMIENTO, MISMO QUE SE IMPLANTA SOBRE TODOS SUS MIEMBROS, DESDE LAS PRIMERAS ETAPAS DE SU VIDA Y DESARROLLO. ALLÍ, EL INDIVIDUO APRENDE LO QUE SE ESPERA DE ÉL Y LA FORMA DE DESEMPEÑARSE, CREANDO SU PROPIO SISTEMA DE VALORES, QUE LE PROPORCIONARÁ EL RESTO DE SU VIDA LAS SATISFACCIONES, RECOMPENSAS, SUFRIMIENTOS O CASTIGOS POR SUS ACCIONES.

B. EL MODO DE SER DE UN INDIVIDUO, SUS CARACTERÍSTICAS, GRADO DE INTELIGENCIA, PASIONES, METAS, AMBICIONES E INTERESES, CONSTITUYEN LA SEGUNDA INFLUENCIA GENERAL SOBRE SU SISTEMA DE VALORES Y PARA EL DESARROLLO DE SU CARÁCTER. HASTA CIERTO GRADO, EL MODO DE SER PERSONAL LO DETERMINA LA HERENCIA, PERO INFLUYEN MUCHO ESTAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE SON LOS RESULTADOS DE LAS PRIMERAS EXPERIENCIAS AMBIENTALES Y SOCIALES.

C. CUANDO EL COMANDANTE TIENE UNA CLARA COMPREENSIÓN DE LOS VALORES Y CÓMO ACTÚAN SUS SUBORDINADOS, CUMPLIRÁ CON UNO DE LOS PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO "CONOCE A TUS HOMBRES".

EXISTEN VARIAS FORMAS PARA QUE EL COMANDANTE DETERMINE LOS VALORES Y ACTITUDES DEL SOLDADO; LAS MÁS COMUNES SON: LAS ENTREVISTAS, LA SUPERVISIÓN, LA ASESORÍA Y LA OBSERVACIÓN.

D. GENERALMENTE EL COMANDANTE PROVIENE DE UN NIVEL SOCIAL, CULTURAL, ECONÓMICO Y ACADÉMICO, DIFERENTE AL SOLDADO Y PUEDE O SUCEDE CON FRECUENCIA QUE NO ESTÁ FAMILIARIZADO CON LOS MODISMOS, EL LENGUAJE, FORMAS UTILIZADAS PARA LA COMUNICACIÓN

O DE LAS COSTUMBRES LOCALES. AL CONOCER MEJOR LAS FORMAS O USOS COMUNES DEL LENGUAJE DE SUS SOLDADOS, SE LE FACILITARÁ EL INTERCAMBIO DE IDEAS, LLEGANDO ASÍ A DETERMINAR SUS VALORES, LO QUE INFLUIRÁ DETERMINANTEMENTE PARA CREAR EL AMBIENTE DE TRABAJO Y DISCIPLINA NECESARIOS, PARA TENER LA UNIDAD EN ÓPTIMAS CONDICIONES.

E. LA EXISTENCIA DE VALORES EN EL PERSONAL, GENERA EN EL EJÉRCITO LA NECESIDAD DE REORIENTAR ESOS VALORES, A LA FORMA QUE ES REQUERIDA. LOS COMANDANTES TIENEN QUE APRENDER A CONSEGUIR CAMBIOS EN SUS SUBORDINADOS, A FIN DE MEJORAR LOS PATRONES Y ACTITUDES DE COMPORTAMIENTO. EL COMANDANTE AL PRINCIPIO, SE PREOCUPA PRIMORDIALMENTE DEL COMPORTAMIENTO QUE ENFATIZA SOBRE LAS POLÍTICAS Y REGLAMENTOS DEL EJÉRCITO. LOS CAMBIOS DE ACTITUD EN LOS SUBALTERNOS PUEDEN VENIR MÁS TARDE, DESPUÉS DE QUE LOS PATRONES DE COMPORTAMIENTO MILITAR SE HAN REFORZADO POR LAPROS ADECUADOS.

31. LAS ACTITUDES.

A. GENERALIDADES.

a. LAS ACTITUDES SON POSICIONES MENTALES QUE SE ASUMEN O SE APRENDEN POR CIERTAS CIRCUNSTANCIAS.

b. EL COMPORTAMIENTO ES EL RESULTADO DE LA REACCIÓN DE UN SOLDADO ANTE UNA SITUACIÓN, UN GRUPO DE GENTES O EL COMANDANTE. ESTA REACCIÓN DEPENDE DEL TIPO DE SITUACIÓN Y LA FORMA EN CÓMO LA INTERPRETARÁ EL SOLDADO. SI VARIOS SOLDADOS FUERAN COLOCADOS EN UNA MISMA SITUACIÓN, LO NORMAL SERÍA QUE TUVIÉRAMOS VARIAS REACCIONES, YA QUE CADA UNO VE LA SITUACIÓN DE UNA MANERA DIFERENTE. TALES DIFERENCIAS SE EXPRESAN COMO ACTITUDES.

c. POR LO TANTO, PODRÍAMOS AMPLIAR EL CONCEPTO, EXPLICANDO QUE LAS ACTITUDES REFLEJAN LOS

SENTIMIENTOS DE UNA PERSONA HACIA ALGO O ALGUIEN Y SE EXPRESAN EN REACCIONES DE GUSTO O DISGUSTO, ALEGRÍA O PESAR, MIEDO O CORAJE, SERIEDAD O EXTROVERSIÓN.

d. LAS ACTITUDES SE APRENDEN Y SE PROCESAN, CASI EN LA MISMA FORMA QUE LOS VALORES; ESTE APRENDIZAJE OCURRE GRADUALMENTE A TRAVÉS DE MUCHAS Y MUY VARIADAS EXPERIENCIAS; EN UN PERÍODO LARGO DE TIEMPO O COMO RESULTADO DE UNA EXPERIENCIA PARTICULARMENTE IMPRESIONANTE O EMOCIONAL.

e. LA MAYORÍA DE LAS ACTITUDES QUE SE APRENDEN SON DE AQUELLAS EXPERIENCIAS QUE CAUSAN UNA IMPRESIÓN Y QUE FUERON SUFICIENTEMENTE IMPORTANTES PARA DEJAR PERMANENTEMENTE UNA FORMA DE REACCIÓN Y CONDUCTA. ESTAS EXPERIENCIAS PUEDEN SER FAVORABLES O DESFAVORABLES Y LA ACTITUD RESULTANTE SERÁ POSITIVA O NEGATIVA. UN EJEMPLO NORMAL ES EL DEL RECLUTA QUE INGRESA AL EJÉRCITO Y SU PRIMERA IMPRESIÓN ES LA ACTITUD DE SU COMANDANTE, PREOCUPÁNDOSE E INTERESÁNDOSE DE SUS PROBLEMAS Y NECESIDADES. ENTONCES SU ACTITUD NORMAL HACIA LA INSTITUCIÓN SERÁ FAVORABLE; SI POR EL CONTRARIO; ES INDIFERENTE LA ACTITUD DEL COMANDANTE Y A SU VEZ ES OBJETO DE BROMAS O DE RIDICULIZACIÓN, SU ACTITUD SERÁ POR CONSIGUIENTE NEGATIVA Y DESFAVORABLE.

f. EL AMBIENTE SOCIAL JUEGA UN PAPEL DETERMINANTE EN LA FORMACIÓN DE ACTITUDES. EN OCASIONES SE TOMAN PRESTADOS O SE IMITAN ACTITUDES DE PADRES, MAESTROS, JEFES O AMIGOS, ETC., TAMBIÉN LA INFLUENCIA CULTURAL ES RADICAL POR SUS EFECTOS EN LAS ACTITUDES DEL INDIVIDUO, SEAN PRODUCTO DE UN BARRIO, COMUNIDAD INDÍGENA, PUEBLO PEQUEÑO, REGIÓN GEOGRÁFICA, ETC.

g. LAS ACTITUDES TAMBIÉN SON PRODUCTO DE LA EDAD, LA POSICIÓN Y LA EDUCACIÓN, Y UNA VEZ FORMADAS CONSTITUYEN EL MARCO DE REFERENCIA PARA SUS ACCIONES Y COMO TAL AFECTARÁN LO QUE VEA, DÓNDE VEA Y CÓMO VEA.

h. LAS ACTITUDES PUEDEN OBLIGAR A HACER COSAS QUE PARECEN NO SER RAZONADAS. PUEDE PLANEARSE LO QUE EL SOLDADO VA A HACER, PERO LAS ACTITUDES DETERMINARÁN COMO ACABARÁ HACIÉNDOLO.

B. GRUPOS DE ACTITUDES.

a. AUN CUANDO LAS ACTITUDES TIENEN UNA GRAN VARIEDAD DE ORÍGENES, LA MAYORÍA DE ELLAS PUEDEN QUEDAR CATALOGADAS DENTRO DE ALGUNO DE LOS 4 GRUPOS SIGUIENTES:

1. ACTITUDES QUE AYUDAN A ADAPTARSE A LA SITUACIÓN.

2. ACTITUDES POR LAS QUE EL SOLDADO EXPRESA SU SISTEMA DE VALORES.

3. ACTITUDES QUE AYUDAN A CADA INDIVIDUO A DEFENDER SU PROPIA IMAGEN.

4. ACTITUDES POR MEDIO DE LAS CUALES SE DIVIDE EN CATEGORÍAS A PERSONAS, ACONTECIMIENTOS Y EXPERIENCIAS.

CADA UNO DE LOS GRUPOS MUESTRA HACIA DÓNDE Y CÓMO LAS DIVERSAS ACTITUDES SE ORIENTAN Y LA INTERRELACIÓN CON OTRAS PERSONAS.

UNA BUENA COMPRESIÓN DE CADA UNO DE LOS GRUPOS Y SUS EFECTOS, AYUDARÁN A UN COMANDANTE A ORIENTAR Y LOGRAR EL CAMBIO DE ACTITUDES NEGATIVAS EN POSITIVAS, EN BENEFICIO DE SU UNIDAD.

b. PRIMER GRUPO. ACTITUDES QUE AYUDAN A ADAPTARSE A LA SITUACIÓN.

1. EN GENERAL EL INDIVIDUO BUSCA AQUELLAS SITUACIONES QUE LE PROPORCIONAN RECOMPENSAS Y EVITA AQUELLAS QUE LO CASTIGAN. EL

INDIVIDUO GENERA O DESARROLLA ACTITUDES FAVORABLES HACIA SUS COMPAÑEROS, SUPERIORES O COMISIONES QUE SATISFACEN SUS NECESIDADES Y TAMBIÉN ACTITUDES NEGATIVAS HACIA LAS MISMAS COSAS QUE SE INTERPONEN EN EL CAMINO DE ESA SATISFACCIÓN.

2. EJEMPLO.

SI AL SOLDADO SE LE CONCEDE EL TIEMPO SUFICIENTE PARA EL ARREGLO DE ASUNTOS QUE LE SON VITALES; SUS ACTITUDES SIEMPRE SERÁN FAVORABLES POR LA CONFIANZA DE SABERSE APOYADO EN SUS NECESIDADES. ESAS ACTITUDES NO SÓLO ALCANZAN AL COMANDANTE Y AL TRABAJO EFICIENTE DE LA UNIDAD, SINO EL RECONOCIMIENTO QUE HACE Y EL CONCEPTO POSITIVO DEL EJÉRCITO. MANTENDRÁ ACTITUDES DE ENTUSIASMO, ENTREGA, COMEDIMIENTO, SATISFACCIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL DEBER.

c. SEGUNDO GRUPO. ACTITUDES QUE EXPRESAN EL SISTEMA DE VALORES.

1. MUCHAS DE LAS ACTITUDES ESCONDEN O DISFRAZAN A LA VERDADERA PERSONA. ALGUNAS SIRVEN CON EL PROPÓSITO DE HACER QUE SUBALTERNOS, COMPAÑEROS Y SUPERIORES CONOZCAN SUS VALORES.

2. EJEMPLO.

CUANDO EL SUBALTERNO SE HACE INDISPENSABLE O NECESARIO PARA EL MANEJO DEL DEPÓSITO, ADMINISTRACIÓN DEL CASINO, EN EL NOMBRAMIENTO DEL PERSONAL PARA SERVICIOS, O EN CUALQUIER POSICIÓN APROVECHABLE PARA LUCRAR EN FORMA ALGUNA, SEA COMERCIALIZANDO CON LOS SERVICIOS, VENTA DE ARTÍCULOS, RIFAS, OBTENIENDO GANANCIAS FRAUDULENTAMENTE, ETC.; OBIAMENTE QUE SE ESTÁ OCULTANDO EN UNA COMISIÓN PARA EVIDENCIAR QUE SU SISTEMA DE VALORES ESTÁ EN EL DINERO; VIOLANDO REGLAMENTOS Y LEYES.

3. OTRO CASO.

EL COMANDANTE QUE SANCIONA EJEMPLARMENTE O CONSIGNA A TODOS AQUELLOS QUE ATENTAN CONTRA LA INTEGRIDAD FAMILIAR.

EN ESTE CASO EL COMANDANTE, PONE EN RELIEVE LOS VALORES MORALES QUE LE SON PROPIOS Y LOS TRASLADA A SU UNIDAD, REFLEJÁNDOSE EN SUS ACTITUDES RADICALES Y DRÁSTICAS HACIA LOS INFRACTORES.

d. TERCER GRUPO. ACTITUDES QUE AYUDAN A CADA INDIVIDUO A DEFENDER SU PROPIA IMAGEN.

1. LA MANERA EN QUE EL SOLDADO DEFIENDE SU IMAGEN DE LAS AMENAZAS DE OTROS EN SU AMBIENTE, SE CONOCE COMO DEFENSA DEL “EGO”. EN UN ESFUERZO POR VIVIR SU VIDA DE LA MEJOR MANERA, BUSCA EN EL MEDIO EN QUE SE DESARROLLA O ACTÚA, TODO LO QUE LE AÑADA UN ASPECTO SIGNIFICATIVO.

2. EJEMPLO:

EL INDIVIDUO QUE SIEMPRE PROVOCA PELEAS CON SUS COMPAÑEROS O DEL QUE PASA DISCUTIENDO HASTA EL ACALORAMIENTO TEMAS BALADÍES, PUEDE SER QUE TENGA PROBLEMAS PERSONALES, UNA GRAN INSEGURIDAD O PORQUE DE ESTE MODO AMINORA SUS TENSIONES. LA FORMA DE DISGUSTO ES PARA DEFENDER SU EGO Y DEFENDER LA FORMA EN QUE PIENSA DE SÍ MISMO. CUANDO SU PROPIA IMAGEN O LA DE SU GRUPO ESTÁ AMENAZADA, TOMA ESA ACTITUD, A FIN DE ACRECENTAR SU PRESTIGIO O EL DEL GRUPO.

e. CUARTO GRUPO. ACTITUDES POR LAS QUE SE DIVIDE EN CATEGORÍAS A PERSONAS, ACONTECIMIENTOS Y EXPERIENCIAS.

1. EXISTE UN VASTO MUNDO DE PERSONAS, OBJETOS E IDEAS QUE EL SOLDADO PUEDE VER, CAPTAR Y SENTIR, ESTE ES EL AMBIENTE EN EL QUE SE DESARROLLA, LA FORMA EN QUE LO INTERPRETA ESTÁ MATIZADA POR

SUS ACTITUDES; DE ESTA MANERA, CUANDO SE ENFRENTA A PERSONAS O EVENTOS QUE NO CORRESPONDEN A EXPERIENCIAS PREVIAS COMPARA ESTE NUEVO SUCESO CON EXPERIENCIAS QUE YA TIENE. ESTO EXPLICA EN UNA PARTE LA EXISTENCIA DE PREJUICIOS Y ACTITUDES ESTEREOTIPADAS ENTRE LOS MILITARES, YA QUE UTILIZAN SUS PATRONES COMO MEDIDA PARA EMITIR UN JUICIO.

2. SI LAS ACTITUDES SE CONSIDERAN COMO RESULTADO DE LAS EXPERIENCIAS, TENDREMOS QUE LAS EXPERIENCIAS EN LA VIDA MILITAR INFLUIRÁN SOBRE LAS ACTITUDES DEL SUBORDINADO HACIA SU JEFE, UNIDAD Y EL EJÉRCITO MISMO; RAZÓN POR LA CUAL LA EXPERIENCIA Y PERICIA DEL COMANDANTE JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE EN EL CAMBIO DE ACTITUD.

3. DE LA MISMA MANERA COMO SE APRENDEN LAS ACTITUDES, A TRAVÉS DE LAS EXPERIENCIAS, ÉSTAS SE PUEDEN CAMBIAR Y MEJORAR POR OTRAS EXPERIENCIAS QUE LE DEN NUEVO SIGNIFICADO A LA SITUACIÓN ANTERIOR; SIN EMBARGO, NO TODAS LAS ACTITUDES SE PUEDEN CAMBIAR FÁCILMENTE; LAS QUE INCLUYEN FACTORES EMOCIONALES COMO: RELIGIÓN, POLÍTICA O CULTURA, SON DIFÍCILES DE CAMBIAR; SIN EMBARGO, LA MAYORÍA DE LAS ACTITUDES SE PUEDEN MODIFICAR HASTA CIERTO PUNTO, PROPORCIONANDO NUEVAS CONDICIONES, NUEVAS EXPERIENCIAS Y NUEVA INFORMACIÓN.

C. ACCIONES DEL COMANDANTE PARA CREAR BUENAS ACTITUDES.

ENTRE LOS MÉTODOS QUE PUEDEN SER UTILIZADOS POR EL COMANDANTE A FIN DE CAMBIAR O MODIFICAR LAS ACTITUDES DE SUS SUBORDINADOS, EXISTEN:

a. PROPORCIONAR INFORMACIÓN. EN OCASIONES LA MALA ACTITUD DEL PERSONAL SE BASA EN QUE CARECEN DE INFORMACIÓN, HACEN ALGO Y NO SABEN POR QUÉ O PARA QUÉ, ESTE CONCEPTO ES EQUIVOCADO, YA QUE SUMINISTRANDO LA INFORMACIÓN VERDADERA PUEDA TENER COMO RESULTADO EL CAMBIO DE ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA ORDEN.

b. DEMOSTRAR INTERÉS. EN OCASIONES UN GESTO AMISTOSO, UN ACTO GENEROSO O INDICACIÓN DE QUE EL COMANDANTE SE PREOCUPA POR SUS SUBORDINADOS, PUEDE CAMBIAR LA ACTITUD DEL SUBALTERNO. EN OCASIONES EL PERMITIRLE A UN SOLDADO AMARGADO U HOSTIL DESAHOGARSE HACE QUE ÉSTE CAMBIE SU ACTITUD.

c. CAMBIO DE ACTIVIDAD A LAS PERSONAS. EN OCASIONES PROPORCIONARLE AL INDIVIDUO UN NUEVO TRABAJO O CARGO, CON NUEVAS RESPONSABILIDADES LE FACILITA UN NUEVO ÁNGULO PARA OBSERVAR LA SITUACIÓN.

d. ALENTAR LA COMUNICACIÓN. EL COMANDANTE QUE PERMITE EL INTERCAMBIO DE IDEAS, SOLICITA OPINIONES, ESTIMULA LA INICIATIVA Y PROPICIA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y SUS RAZONAMIENTOS ENTRE SUBALTERNOS, PUEDE AYUDAR A CORREGIR ACTITUDES NEGATIVAS, YA QUE LA COMUNICACIÓN ALIENTA AL PERSONAL A EXPRESAR SUS SENTIMIENTOS Y PROBLEMAS. EL ARTE DE COMUNICAR DEPENDE MUCHO DE SABER ESCUCHAR, COMPRENDER NO SÓLO LO QUE SE DICE, SINO TAMBIÉN LO QUE NO SE DICE. EL COMANDANTE QUE TIENE ESTA CUALIDAD TIENE RECORRIDA UNA GRAN PARTE DEL CAMINO HACIA LA COMPRENSIÓN.

e. DEBEMOS RECORDAR QUE EL SUBORDINADO INGRESA CON UNA SERIE DE CONCEPTOS, PREJUICIOS Y ACTITUDES RESPECTO AL EJÉRCITO, DERIVADOS DE OPINIONES POPULARES Y TAMBIÉN MOLDEADOS POR LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, LA INFORMACIÓN DE PARIENTES Y AMIGOS; POR LO QUE LA REACCIÓN DEL SOLDADO A ESTAS INFLUENCIAS, SEA POSITIVA O NEGATIVA, FORMA LA BASE DE LO QUE ESPERA DEL EJÉRCITO. A MEDIDA QUE EXPERIMENTA NUEVAS SITUACIONES DURANTE SU SERVICIO Y COMIENZA A SENTIRSE FORMANDO PARTE DE ELLAS, A TRAVÉS DEL ADIESTRAMIENTO Y TRATO CON OTROS ELEMENTOS, SUS ACTITUDES ANTERIORES O SE REFUEZAN Y SERÁN RETENIDAS, O SE DEBILITAN Y SERÁN REEMPLAZADAS.

D. RESUMEN.

CUANDO EL COMANDANTE COMPRENDE EL PAPEL QUE DESEMPEÑAN LOS VALORES Y ACTITUDES, ESTÁ EN POSICIÓN MÁS FAVORABLE PARA MANEJAR LOS PROBLEMAS DE COMPORTAMIENTO DE LOS ELEMENTOS BAJO SUS ÓRDENES. CUANDO COMPRENDA QUE SUS ELEMENTOS NO SIEMPRE ACTUARÁN Y REACCIONARÁN COMO LO HACE ÉL O QUE NO COMPRENDERÁN LAS COSAS, NI LAS SENTIRÁN COMO ÉL LAS SIENTE, EL COMANDANTE PODRÁ ENFOCAR LAS NUEVAS SITUACIONES Y A SUS HOMBRES EN UNA FORMA MÁS INTELIGENTE Y BENEFICIOSA.

LOS VALORES Y ACTITUDES SE APRENDEN, CUANDO EL COMANDANTE ESTABLECE LA COMPRENSIÓN MUTUA ENTRE SUS SUBORDINADOS Y ÉL MISMO, ENTONCES AYUDA A CREAR ACTITUDES FAVORABLES EN LOS SOLDADOS, PARA DESARROLLAR LOS VALORES APROPIADOS QUE PERMITAN A LA UNIDAD LOGRAR SUS FINES.

SEGUNDA SECCIÓN

LAS NECESIDADES HUMANAS.

32. GENERALIDADES.

POR AÑOS, LOS PENSADORES HAN ESTUDIADO EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y OFRECIDO EXPLICACIONES SOBRE LA NATURALEZA DEL SER Y CÓMO ESTA NATURALEZA INFLUYE EN LAS ACCIONES DE LOS INDIVIDUOS.

HAN LLEGADO A LA CONCLUSIÓN DE QUE EXISTEN FACTORES QUE HACEN QUE LOS HOMBRES SE COMPORTEN EN DETERMINADA FORMA Y LLEVEN A CABO CIERTAS ACCIONES; AL MÁS BÁSICO DE ESTOS FACTORES SE LE DENOMINA NECESIDADES HUMANAS.

SE ENTIENDE COMO NECESIDADES HUMANAS AQUELLAS EXIGENCIAS FUNDAMENTALES PARA LA EXISTENCIA DEL HOMBRE Y PARA SU ESTABILIDAD EMOCIONAL Y MENTAL.

33. CLASIFICACIÓN Y EXPLICACIÓN.

A. CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES.

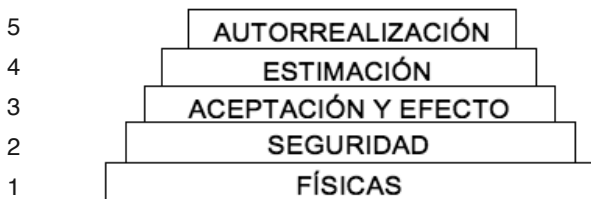
a. FÍSICAS. SON AQUELLAS NECESIDADES QUE SON FUNDAMENTALES PARA LA EXISTENCIA HUMANA. SE REFIERE AL ALIMENTO, BEBIDA, ABRIGO, DORMIR, SATISFACCIÓN SEXUAL Y OTROS IMPERATIVOS CORPORALES.

b. APRENDIDAS. SON AQUELLAS QUE SON INDISPENSABLES PARA LOGRAR ESTABILIDAD MENTAL Y EMOCIONAL. SE EXPRESAN EN TÉRMINOS DE SEGURIDAD, ACEPTACIÓN SOCIAL, ESTIMA Y AUTORREALIZACIÓN.

B. RELACIÓN DE LAS NECESIDADES.

a. EXISTE LA TEORÍA QUE ESTABLECE, QUE LAS NECESIDADES SE DESARROLLAN DE LAS INFERIORES A LAS SUPERIORES; SIGUIENDO EL ORDEN DE SATISFACCIÓN DE LAS BÁSICAS PARA LA EXISTENCIA, O DE CARÁCTER FÍSICO, PARA PERMITIR Y DAR LUGAR AL DESARROLLO DE LAS QUE PROPORCIONAN ESTABILIDAD MENTAL Y EMOCIONAL.

b. SE HA JERARQUIZADO Y CATEGORIZADO ESTE CONJUNTO DE NECESIDADES HUMANAS, COMO SIGUE.



c. LAS NECESIDADES FÍSICAS PRODUCEN MALESTAR Y HACEN MÁS PENOSA LA VIDA DE LOS HOMBRES, OBLIGÁNDOLOS A VOLCAR LA ATENCIÓN A SU SATISFACCIÓN Y A SU PROPIO BIENESTAR, CUANDO LOS PERÍODOS SON PROLONGADOS, DEJANDO EN SEGUNDO LUGAR LA TAREA O MISIÓN ENCOMENDADA.

d. POR ENCIMA DE LAS NECESIDADES FÍSICAS SE ENCUENTRAN LAS NECESIDADES APRENDIDAS, LAS QUE SE BASAN Y DESARROLLAN A TRAVÉS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS Y CON LA SOCIEDAD EN GENERAL.

C. NECESIDADES APRENDIDAS.

a. DE SEGURIDAD.

1. INCLUYEN LA SEGURIDAD FÍSICA Y UN SENTIMIENTO DE ESTAR A SALVO DE LESIONES FÍSICAS Y EMOCIONALES. ADEMÁS, LA SENSACIÓN DE ENCONTRARSE LIBRE DE ENFERMEDADES.

2. LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD SON LAS MÁS ELEMENTALES DE LAS APRENDIDAS Y COMPRENDEN ASPECTOS DE SEGURIDAD Y DE LA LEY Y EL ORDEN.

3. POR EJEMPLO: SI EN DETERMINADO ALOJAMIENTO O UNIDAD, SON FRECUENTES LOS EXTRAVÍOS DE PRENDAS O POSESIONES PERSONALES; LOS HOMBRES DEDICARÁN GRAN PARTE DE SU ESFUERZO Y ATENCIÓN A ESA PREOCUPACIÓN, DESCUIDANDO SUS OBLIGACIONES Y TAREAS. EN ESTE CASO ES RESPONSABILIDAD DEL COMANDANTE GARANTIZARLA, A EFECTO DE OBTENER UN MEJOR RENDIMIENTO Y EFICIENCIA DEL PERSONAL.

4. FACTOR DE ATRIBUCIÓN.

ÉSTE ES UN PROCESO COGNOSCITIVO POR MEDIO DEL CUAL UNA PERSONA, PERCIBE EL PROCEDER DE OTROS.

INFIERE ACERCA DE SUS MOTIVACIONES, EMOCIONES, CAPACIDADES Y PERSONALIDAD PARA EXPLICARSE ESE COMPORTAMIENTO. AQUÍ, SE ATRIBUYEN A LA PERSONA CONDICIONES NO MOSTRADAS, MISMAS QUE SE DEDUCEN AL NO SER OBSERVABLES.

SE DICE QUE LA CONDUCTA ESTÁ EN FUNCIÓN DE SITUACIONES VARIABLES, ASÍ COMO DE VARIANTES DE DISPOSICIÓN (ESTADOS DE ÁNIMO) Y DE PERSONALIDAD.

EXISTE UNA TENDENCIA EN LA MAYORÍA DE LA GENTE EN TRATAR DE PERCIBIR SOBRE LA CONDUCTA O COMPORTAMIENTO DE OTROS; POR ELLO, AL OBSERVARLA SE TIENDE A HACER ATRIBUCIONES SEGÚN LA DISPOSICIÓN DEL RECEPTOR PARA DETERMINAR SUS CAUSAS.

EJEMPLIFICANDO: CUANDO UNO DE SUS HOMBRES LLEGA TARDE A FORMAR O MAL UNIFORMADO, EL COMANDANTE PROBABLEMENTE LO ATRIBUIRÁ EN FORMA INMEDIATA AL DESCUIDO PERSONAL, A SU FALTA DE INTERÉS, A CARENCIA DE HABILIDAD O BIEN A LOS HÁBITOS NEGATIVOS DEL SOLDADO; SIN EMBARGO, TENDRÁ POCA O NINGUNA CONSIDERACIÓN, EN LA SITUACIÓN SOBRE SU PROPIO CASO, LO DEFINE COMO RESULTANTE DE CAUSAS EXTERNAS:

“...EL CAMIÓN NO SALIÓ A LA HORA PREVISTA...”

“...EL COMANDANTE DE LA FAJINA NO ME DIO TIEMPO PARA ASEARME...” ETC.

EL ASPECTO PRINCIPAL ES QUE LA CONDUCTA ESTÁ EN FUNCIÓN DE VARIABLES DE SITUACIÓN Y DISPOSICIÓN; O SEAN EN LA CAUSA Y EN LA PERCEPCIÓN.

b. DE ACEPTACIÓN Y AFECTO.

1. REPRESENTA A LA PRIMERA NECESIDAD SOCIAL. LAS NECESIDADES FÍSICAS Y DE SEGURIDAD SE CENTRAN EN EL PROPIO INDIVIDUO.

2. LA NECESIDAD DE ACEPTACIÓN Y AFECTO, ES REQUERIR DE OTRAS PERSONAS. ES LA NECESIDAD DE FORMAR PARTE DE UN GRUPO Y ACERCAMIENTO A OTROS. ESTO IMPLICA DOS ASPECTOS; DAR Y RECIBIR CONSIDERACIONES.

3. ES VITAL PARA EL SOLDADO, CONOCER QUE OTROS LO ACEPTAN Y CONSIDERAN PARTE DE UN GRUPO DE LA UNIDAD; QUE SU PERSONA ES TOMADA EN CUENTA Y ES DIGNA DE RESPETO; QUE APRUEBAN Y ACEPTAN SU FORMA DE SER. EL SOLDADO TRABAJA Y HACE SUS MEJORES ESFUERZOS TRATANDO DE OBTENER LA APROBACIÓN Y CONSIDERACIÓN DE TODOS LOS QUE LO RODEAN.

4. LA ACEPTACIÓN SOCIAL CONFIERE Y PROVEE:

i. IDENTIDAD.

ii. LEGITIMIDAD A LA EXISTENCIA.

iii. SEGURIDAD.

5. LA AFILIACIÓN O PERTENENCIA A SU GRUPO FUE INTERPRETADA POR MUCHO TIEMPO COMO UN INSTINTO. PERTENECER A UNA COMUNIDAD, SIRVE PARA SOBREVIVIR EN EL PELIGRO; SIN EMBARGO, HAY GRANDES DIFERENCIAS ENTRE LOS INDIVIDUOS Y SUS NECESIDADES PARA AFILIARSE, LO QUE PONE EN DUDA Y RECHAZA LA HIPÓTESIS DEL INSTINTO. NO IMPORTA EL ORIGEN DE LA NECESIDAD, CASI TODO SER HUMANO DESEA COMPARTIR CON OTROS EN GRADOS VARIABLES.

6. LA NECESIDAD DE SOCIALIZAR PRODUCE CÍRCULOS, GRUPOS, ASOCIACIONES, ETC., Y SATISFACE ADICIONALMENTE EN EL HOMBRE LA NECESIDAD DE PERTENENCIA.

7. CASI TODOS LOS COMANDANTES HAN EXPERIMENTADO EL CASO DEL SOLDADO QUE SE ACERCA, PARA MANIFESTAR QUE NO ES ACEPTADO O NO ENCAJA DENTRO DE UNA ESCUADRA O PELOTÓN, DONDE PERTENECE.

ESA FALTA DE INTEGRACIÓN DEL SOLDADO A LA UNIDAD, CONSECUENTEMENTE, PRODUCE UN MENOR RENDIMIENTO INDIVIDUAL Y DE CONJUNTO; YA QUE AL PRIMERO LO DISTRAE EL PROBLEMA Y LA SEGUNDA NO PUEDE FUNCIONAR COMO EQUIPO. EL COMANDANTE DEBE CONOCER LA SOLUCIÓN PARA SATISFACER LOS ÍNDICES DE EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU UNIDAD.

c. DE ESTIMA.

1. ESTÁ BASADA EN LA RELACIÓN DEL AUTORRESPETO CON LA OBTENCIÓN DE RECONOCIMIENTO, CONSIDERACIÓN, RESPETO Y ESTIMACIÓN DE LOS DEMÁS (EXCEPTO EN EXTREMOS CASOS PATOLÓGICOS). ESTA NECESIDAD SE SUBDIVIDE EN DOS PARTES.

i. LA EXIGENCIA DE SENTIR EL VALOR PERSONAL, PROGRESO, SUPERACIÓN Y COMPETENCIA.

ii. EL REQUERIMIENTO DE RESPETO, ADMIRACIÓN, RECONOCIMIENTO Y DE UN ESTATUS A LA VISTA DE OTROS.

2. ESTAS NECESIDADES SON LAS QUE MÁS FÁCILMENTE PUEDE CUMPLIR UN COMANDANTE, CONDUCIENDO UNA BUENA POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO AL TRABAJO BIEN HECHO, O SEAN RECOMPENSAS INTANGIBLES COMO EXPRESIONES DE “BIEN HECHO”, “LO FELICITO”, “EXCELENTE TRABAJO”, ETC.

3. OTRO TIPO DE RECOMPENSAS, LAS TANGIBLES, SE PUEDEN TRADUCIR EN BUENOS CONCEPTOS EN SUS HOJAS DE ACTUACIÓN SI ES OFICIAL O CALIFICACIONES ALTAS EN EL MEMORIAL DE SERVICIOS SI ES TROPA; RECOMENDÁNDOLOS PARA CURSOS O COMISIONES HONROSAS, ASIGNÁNDOLOS A PUESTOS Y CARGOS QUE SIGNIFIQUEN CONFIANZA A SU SENTIDO DE RESPONSABILIDAD, INTELIGENCIA, VOLUNTAD; A SU VALÍA PERSONAL.

4. RESPETANDO A CADA UNO DE SUS HOMBRES, POR LO QUE SON, CONOCIÉNDOLOS INDIVIDUALMENTE Y POR SUS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS, TRATÁNDOLOS CON RESPETO A SU CONDICIÓN HUMANA Y DÁNDOLES EL AUTORRESPECTO QUE SOLICITAN. SÓLO ASÍ EL COMANDANTE PODRÁ CUMPLIR ESTA NECESIDAD.

d. DE AUTORREALIZACIÓN.

1. ES EL PROCESO POR EL CUAL EL INDIVIDUO ENCUENTRA SU REAL IDENTIFICACIÓN Y TRABAJA HACIA LA EXPRESIÓN DE SÍ MISMO, PARA CONVERTIRSE EN LO QUE ES CAPAZ DE LLEGAR A SER. PUEDE TAMBIÉN INDICARSE COMO EL PROCESO DE HACER EFECTIVA LA PERCEPCIÓN QUE LA PERSONA TIENE DE SÍ MISMA.

2. LA AUTORREALIZACIÓN ES EL LOGRO DEL PLENO POTENCIAL. AUN CUANDO EL PORCENTAJE DE LOS QUE ALCANZAN LA AUTORREALIZACIÓN ES PEQUEÑO, LAS METAS INTERMEDIAS PUEDEN SER ALCANZADAS, LOGRANDO ASÍ UNA SATISFACCIÓN PARCIAL.

3. EL LOGRO DE LAS METAS INTERMEDIAS CONDUCE AL BUEN COMPORTAMIENTO; SIENDO UNA ACTIVIDAD DEL COMANDANTE FACILITAR SU ALCANCE.

4. EXISTEN PERSONAS DENTRO DE UNA UNIDAD CUYA META FINAL ES ENCONTRARSE A SÍ MISMOS, GOZAR DE LAS FACILIDADES QUE ENCUENTREN; HACER SU TRABAJO Y NO TENER PROBLEMAS. DESEAN UN CLIMA PARA ÚNICAMENTE VIVIR LO MEJOR POSIBLE.

e. NECESIDADES PREEMINENTES DE LA JERARQUIZACIÓN.

1. LA UBICACIÓN EN EL ORDEN PREVISTO PARA LAS NECESIDADES OCURRE A LO LARGO DEL DESARROLLO Y MADURACIÓN DE LA PERSONA. EL ESCALONAMIENTO PREVISTO SE MANTIENE SIEMPRE, NO ASCIENDIENDO AL SIGUIENTE NIVEL, SINO HASTA CUANDO LA NECESIDAD PRESENTE ESTÁ COMPLETAMENTE SATISFECHA.

2. EL COMPORTAMIENTO DE UNA PERSONA NO ES ALTERADO POR LA NECESIDAD DEL NIVEL SUPERIOR. SI LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS PREVISTAS EN EL PRIMER ESCALÓN NO HAN SIDO PLENAMENTE SATISFECHAS, LA PERSONA NO SE PREOCUPA DE SU SEGURIDAD Y AÚN MÁS, SI LOS IMPERATIVOS FISIOLÓGICOS Y DE SEGURIDAD NO HAN SIDO CUBIERTOS, NO EXISTIRÁ NINGÚN INTERÉS EN BUSCAR ACEPTACIÓN Y AFECTO.

3. LA PROGRESIÓN HACIA CADA UNO DE LOS ESCALONES SUPERIORES ES MUESTRA DE LA MADUREZ EMOCIONAL DEL INDIVIDUO.

4. LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES HUMANAS CONFORME A LA JERARQUIZACIÓN MOSTRADA, TIENE UN VALOR UNIVERSAL Y ES APLICABLE, POR LO MENOS EN LOS 3 PRIMEROS NIVELES, A TODAS LAS PERSONAS.

34. NECESIDADES DE GRUPO.

A. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS.

a. GRUPO. PUEDE DEFINIRSE COMO UNA CONGREGACIÓN DE INDIVIDUOS ENTRE QUIENES EXISTE UN CONJUNTO DE RELACIONES INTERDEPENDIENTES.

b. LA DEFINICIÓN IMPLICA QUE:

1. LOS MIEMBROS TIENEN ALGÚN GRADO DE SITUACIÓN INTERDEPENDIENTE Y DE RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.

2. POSEEN UNA META COLECTIVA.

3. EXISTE UNA SERIE DE NORMAS Y DISPOSICIONES QUE REGULAN LA CONDUCTA DE LOS HOMBRES.

c. GRUPO, INFIERE:

1. QUE ES UN GRUPO ORGANIZADO: COMO UNIDAD, EQUIPO, INSTALACIÓN, ETC.

2. QUE DISPONEN DE UN MANDO ESTABLECIDO.

B. COMBINACIÓN DE NECESIDADES.

a. ADEMÁS DE LAS NECESIDADES INDIVIDUALES, EXISTEN NORMAS DE GRUPO QUE SE ESTABLECEN PARA CUMPLIR CON LAS NECESIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN.

b. LAS NECESIDADES DE GRUPO SON DIFERENTES DE LAS INDIVIDUALES Y REVELAN LA REUNIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

c. LA DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES GRUPALES, PUEDE REQUERIR QUE LOS MIEMBROS CAMBIEN O AJUSTEN SUS NECESIDADES A LAS NORMAS DEL GRUPO.

d. EN LOS GRUPOS ORGANIZADOS, LAS RELACIONES PERSONALES ENTRE SUS INTEGRANTES LOS OBLIGAN A LA OBSERVANCIA DE NORMAS PREESTABLECIDAS; EN BENEFICIO DEL OBJETIVO COMÚN. PUEDE EJEMPLIFICARSE EN LOS CONCURSOS DE UNIDAD; DONDE EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL ES VITAL PARA EL LOGRO DE LA META COLECTIVA. PARA OBTENERLA, CADA SOLDADO, CLASE U OFICIAL SE OBLIGA A REALIZAR SU MEJOR ESFUERZO, PARA MANTENER EL GRADO DE ACEPTACIÓN QUE LE ES FUNDAMENTAL ENTRE LOS OTROS MIEMBROS; SE MANIFIESTA EN SU DESEO DE NO FALLAR, NO QUEDAR MAL Y AFIRMAR EL RESPETO DE TODOS.

ESTE EJEMPLO HACE OBVIA LA INTERRELACIÓN DE LAS NECESIDADES PERSONALES Y LAS DE GRUPO.

C. DESEMPEÑO DEL COMANDANTE.

a. PARA UN COMANDANTE, SATISFACER LA NECESIDAD DE GRUPO, TODAVÍA ES MAYOR, YA QUE NO ÚNICAMENTE REQUIERE DE MANTENER LA COHESIÓN, RESPETO Y OBEDIENCIA DE SUS SOLDADOS, SINO QUE LE ES VITAL PARA

INCREMENTAR SU AUTOESTIMACIÓN; INDEPENDIENTEMENTE DE REFORZAR SU AUTORIDAD MORAL, PROFESIONAL Y JERÁRQUICA.

b. LAS TROPAS MANTENDRÁN LA CONFIANZA EN SUS JEFES, SIEMPRE Y CUANDO SEAN SATISFECHAS SUS NECESIDADES Y ESPERANZAS DE GRUPO; CUANDO ESTA CONFIANZA SE PIERDE CADA MIEMBRO BUSCARÁ SUS SATISFACCIONES INDIVIDUALMENTE.

c. EL JEFE DEBE PROPORCIONAR EL PROPÓSITO Y METAS PARA EL GRUPO; ESTO ES, EVALUANDO LOS MEDIOS Y RECURSOS DISPONIBLES PARA LA SATISFACCIÓN DE UNA TAREA, CONCLUYENDO CON EL MEJOR CURSO DE ACCIÓN PARA CUMPLIRLA.

d. SEGÚN EL NIVEL DE MANDO, LAS JUNTAS DE CUARTEL GENERAL, DE COMANDANTES, DE ESTADO MAYOR, GRUPO DE COMANDO Y COMANDANTES DE COMPAÑÍA, DE COMANDANTES DE SECCIÓN, DE PELOTÓN, ETC., FACILITARÁN A UN COMANDANTE HACER SABER DE LAS RESOLUCIONES O DECISIONES ADOPTADAS Y DE SU RAZONAMIENTO. DE ESTA FORMA, EL COMANDANTE PUEDE INFLUENCIAR, DESPERTAR EL INTERÉS Y ENTUSIASMO ENTRE SUS PRINCIPALES COLABORADORES, ADEMÁS DE SEÑALARLES LA IMPORTANCIA QUE EL DESEMPEÑO PERSONAL O DE LA UNIDAD A SUS ÓRDENES, TIENEN EN EL CUMPLIMIENTO GLOBAL DE LA MISIÓN.

e. LA NATURALEZA HUMANA NOS ASIGNA UNA CONDICIÓN PERMANENTEMENTE COMPETITIVA; LO QUE EN SI UNE, DA IDENTIFICACIÓN Y COHESIONA A LOS INDIVIDUOS. LA PERTENENCIA A UNA UNIDAD O EQUIPO, SEA PROFESIONAL O DEPORTIVAMENTE HABLANDO, OBLIGA A LOS HOMBRES A INVOLUCRARSE PERSONAL Y EMOCIONALMENTE.

AL ACEPTAR LA COMPETENCIA DE LA UNIDAD O EQUIPO, LA HACEN SUYA, SE ENTREGAN Y EXIGEN A LOS OTROS MIEMBROS CONDUCTORES SIMILARES; LO QUE CREA LEALTADES, TRABAJO DE EQUIPO Y JEFES.

f. MILITARMENTE, LOS JEFES SON DESIGNADOS POR LA SUPERIORIDAD, EN FUNCIÓN DE SU JERARQUÍA Y POSICIÓN QUE OCUPAN; SIN EMBARGO, EL JEFE NO GANA LA CONFIANZA Y ENTREGA DE SU PERSONAL, SINO HASTA QUE OBTIENE EL RESPETO Y ADMIRACIÓN DE SU UNIDAD, AL SATISFACER SUS NECESIDADES Y LOGRAR EL APOYO DE SUS VALORES DE GRUPO.

35. LA NATURALEZA HUMANA Y EL MANDO.

A. DADAS LAS CONDICIONES DE ESTABLECER PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA ORGANIZAR Y ADECUAR EL ESFUERZO HUMANO, PARA LA OBTENCIÓN DE UN MAYOR Y MEJOR RENDIMIENTO, ES ESENCIAL ESTABLECER LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS QUE CORRESPONDEN AL MANDO:

a. ES RESPONSABLE DE LA PREPARACIÓN, CONDUCCIÓN, COORDINACIÓN DE LOS ESFUERZOS DE HOMBRES Y UNIDADES A SUS ÓRDENES, PARA CUMPLIR CON LAS FINALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

b. ESPECÍFICAMENTE DEBE DIRIGIR LOS ESFUERZOS INDIVIDUALES, DAR ESTÍMULOS, CONTROLAR EL COMPORTAMIENTO Y ACCIONES DE SUS HOMBRES, PARA AJUSTARLA A LAS EXIGENCIAS DEL SERVICIO Y AL CUMPLIMIENTO DE SUS MISIONES.

c. INTERVENIR EN FORMA ACTIVA Y DECISIVA PARA LOGRAR LOS CAMBIOS DE CONDUCTA EN SUS HOMBRES, MEDIANTE LOS ESTÍMULOS REQUERIDOS PARA QUE SE INTEGREN A LA VIDA Y TRABAJO DE LA UNIDAD.

B. ASPECTOS DERIVADOS DE EXPERIENCIAS DE COMANDANTES, RELATIVOS A LA CONTEXTURA MENTAL Y ANÍMICA COMÚN DEL SOLDADO, INDICAN QUE EXISTE UNA GRAN PROPORCIÓN, QUE SU CONDUCTA ES:

a. DEL SEGUIMIENTO DE LA LÍNEA DEL MENOR ESFUERZO; TRATANDO DE EVADIR LOS ACTOS DEL SERVICIO, TRABAJO Y OTRAS ACTIVIDADES.

b. EN GRAN PORCENTAJE LA FALTA DE AMBICIÓN; EL COMPORTAMIENTO RESIGNADO, FATALISTA Y CONFORMISTA CON LA SITUACIÓN. TAMBIÉN, LA FALTA DE IDENTIFICACIÓN DE METAS U OBJETIVOS PRECISOS. SEGUIR LA SENDA DEL DESTINO O LA AVENTURA, CARECER DE PROYECTOS Y NO TENER DEFINIDO EL “MAÑANA”.

c. BÚSQUEDA DE SATISFACCIONES INMEDIATAS DE CARÁCTER PERSONAL.

d. DISGUSTO ANTE LA RESPONSABILIDAD; PREFIERE SER DIRIGIDO.

e. FALTA DE INICIATIVA. ANTE UNA ORDEN REQUIERE INCLUSIVE EL CÓMO HACERLO Y TRATA DE EVITAR EXCEDERSE EN MÁS DE LO QUE SE LE ORDENA.

f. CARECE DE SENTIDO DE GRUPO; SIENDO ESENCIALMENTE EGOCÉNTRICO Y ES INDIFERENTE A LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS DE LA UNIDAD.

g. NO ES PREVISOR, SE EXCEDE EN GASTOS, ADQUIRIENDO BIENES SUPERFLUOS.

h. CARECE DE UNA CULTURA Y OFICIO, DE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES QUE LE PROPORCIONEN UN MEDIO DE VIDA EN EL AMBIENTE CIVIL (EXCEPTO EN LABORES RUDIMENTARIAS), LO QUE SIGNIFICA QUE MILITARMENTE NO POSEE VOCACIÓN, SINO QUE SU SITUACIÓN ES UNA FORMA DE VIDA.

C. EL JEFE O SUPERIOR JERÁRQUICO POR SU SIMPLE INVESTIDURA Y CARGO EN SÍ YA CONSTITUYE UN Oponente NATURAL, FACILITANDO LA UNIÓN DE LOS SUBALTERNOS, HASTA QUE LA RELACIÓN DE CONJUNTO, INICIA EL GRADUAL ENTENDIMIENTO Y LA DESAPARICIÓN DE LA RESERVA DE SUS SUBALTERNOS.

D. LA SITUACIÓN IDEAL DE MANDO SE PRESENTA CUANDO SE PRODUCE UNA ATMÓSFERA DE ENTENDIMIENTO, ACEPTACIÓN Y ESFUERZOS CONSTRUCTIVOS COMUNES ENTRE JEFE Y SUBALTERNOS, ALCANZÁNDOSE LA MÁXIMA EFICIENCIA DE TRABAJO Y DE EFICACIA EN LA UNIDAD.

E. UN EFECTO GENERALIZADO ENTRE COMANDANTES, ES INTUIR AL SUBALTERNO ÚNICAMENTE EN RELACIÓN CON EL SERVICIO Y DE LOS SUBORDINADOS EL OBSERVAR LOS ACTOS DEL SERVICIO EN FORMA DISTINTA: COMO CASTIGO, ESFUERZO INNECESARIO, MAL IRREMEDIABLE, ETC.

ESTA DIFERENCIA, NOCIVA POR SUS CONSECUENCIAS, DEFINE DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL COMANDANTE AL SOLDADO COMO UN AUTÓMATA, UN NÚMERO O COMO UN MERCENARIO QUE RECIBE UNA PAGA POR LO QUE HACE; AL INDIVIDUO AL QUE SE LE PAGA POR OBEDECER, ES DECIR UN SER DESPOJADO DE VOLUNTAD, INDIVIDUALIDAD, INTELIGENCIA Y VALORES. EL SUBALTERNO A SU VEZ OBSERVARÁ LOS ACTOS DEL SERVICIO COMO UN TRABAJO O MEDIO DE GANARSE LA VIDA, ESPERANDO A CORTO O MEDIANO PLAZO, DARSE DE BAJA, PARA MEJORAR SU FORMA DE VIVIR Y RECOPRAR SU INDIVIDUALIDAD.

LA FORMA DE INTERPRETAR EL SERVICIO MEJORA CUANDO AL SOLDADO SE LE DA OPORTUNIDAD DE MANIFESTARSE COMO SER HUMANO Y POSTERIORMENTE COMO MILITAR, DÁNDOSELE FACILIDADES PARA ASPIRAR A LA SUPERACIÓN DENTRO DE LA CARRERA; ASIGNÁNDOSELE RESPONSABILIDADES, TRABAJOS O TAREAS EN LAS QUE PUEDA MOSTRAR SUS HABILIDADES, Y EN ESTA FORMA SENTIRSE ÚTIL E INTEGRADO A LA INSTITUCIÓN.

TERCERA SECCIÓN

LA MOTIVACIÓN

36. GENERALIDADES.

A. LA COMPLEJIDAD DE LA NATURALEZA HUMANA OBLIGA A ESTUDIAR AL INDIVIDUO DESDE DIVERSOS ÁNGULOS Y PLANOS; NO PUDIENDO IGNORARSE QUE ES UNA ENTIDAD INDIVISIBLE, CUYA CONDUCTA ESTÁ CONDICIONADA POR AQUELLOS RASGOS QUE SON MÁS PERMANENTES EN SU PERSONALIDAD.

B. LOS VALORES, ACTITUDES Y NECESIDADES PREDOMINANTES DEL INDIVIDUO INDICAN LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES SOBRE SU ESTILO DE VIDA Y CONDUCTA, LAS QUE ESTARÁN PRESENTES EN TODOS LOS ASPECTOS DE SU VIDA, DANDO AL COMPORTAMIENTO UNA LÍNEA CARACTERÍSTICA DE MANIFESTACIÓN.

PUEDE AFIRMARSE QUE SI SE CONOCEN LOS ESTÍMULOS HABITUALMENTE ADOPTADOS Y PREFERENTES QUE MOTIVAN LA CONDUCTA DE UNA PERSONA, PODREMOS COMPRENDER, EXPLICAR Y PREDECIR SU COMPORTAMIENTO, SIRVIENDO PARA MOTIVARLOS Y ORIENTARLOS A LAS FINALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR.

C. MOTIVAR ES INCIDIR EN LA RESPUESTA; ES DECIR, INTRODUCIR EN “OTRO” LAS RAZONES Y MOTIVOS PARA QUE QUIERA Y TIENDA A UNA DETERMINADA ACCIÓN.

D. LAS RAZONES Y MOTIVOS PARA CONDUCIRLO A LA RESPUESTA ESPERADA, NO ELIMINAN O DESPLAZAN SUS MOTIVOS Y RAZONES, SINO QUE LOS REFUERZAN; PORQUE LAS RAZONES EXPUESTAS SON MÁS CONVINCENTES Y LOS MOTIVOS SE IMPONEN POR SÍ MISMOS.

E. SIEMPRE ENCONTRAREMOS EL MÓVIL, CAPAZ DE INDUCIR AL INDIVIDUO PARA QUE HAGA EL ESFUERZO NECESARIO, A FIN DE LOGRAR SUS OBJETIVOS PERSONALES.

F. SON LAS NECESIDADES LAS QUE FORMAN LA BASE PARA LAS ACCIONES HUMANAS, POR LO QUE MOTIVAR ES COMPRENDERLAS Y SABER DIRIGIRLAS PARA SU SATISFACCIÓN.

G. EL INCENTIVO DE LA SATISFACCIÓN DE ESA NECESIDAD, GENERA EN LOS INDIVIDUOS LA VOLUNTAD Y ENTREGA DE SUS ESFUERZOS PARA ALCANZARLA; SI CONSIDERAN VALIOSO EL GRADO DE BENEFICIO A ESA NECESIDAD, SU DESEMPEÑO SERÁ ALTO Y PROPORCIONALMENTE ALTO O BAJO SEGÚN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN QUE LAS PROPORCIONE.

H. ADEMÁS, INFLUYE EN ESE INCENTIVO LA PERCEPCIÓN QUE TENGAN LOS HOMBRES, DE LAS CAPACIDADES DEL COMANDANTE PARA CUMPLIR Y SATISFACER LO PROMETIDO; INCIDIENDO TAMBIÉN EL GRADO DE CONFIABILIDAD QUE MANTENGA ENTRE ELLOS.

I. OTRO FACTOR DECISIVO, ÍNTIMAMENTE RELACIONADO CON EL ANTERIOR, RADICA EN LA VERDAD, COMO ÚNICA FORMA VÁLIDA PARA PODER INFLUIR EN LA DECISIÓN AJENA.

PENETRAR EN LA VOLUNTAD AJENA CON INSTRUMENTOS DE ENGAÑO; RAZÓN EQUIVOCADA; PARA LA OBTENCIÓN DE DETERMINADOS FINES, EN CUYO CASO LOS HOMBRES SÓLO SEAN EL INSTRUMENTO, O CON ACCIONES TEMPERAMENTALES CARENTES DE FUNDAMENTO; CREARÁN LA PÉRDIDA ABSOLUTA DE LA CONFIANZA O CREDIBILIDAD EN UN COMANDANTE, YA QUE TARDE O TEMPRANO SERÁN DETECTADAS.

J. SE CONVENCE A LOS SUBORDINADOS, PORQUE LAS RAZONES Y MOTIVOS EXPUESTOS SON TAN FUERTES COMO LO SON SUS NECESIDADES, NO PORQUE ELLOS SEAN DÉBILES, Y LA RAZÓN, BUSCA EL ESTADO SANO, PLENO Y MENTALMENTE CONSCIENTE DEL INDIVIDUO PARA QUE SU DECISIÓN SEA INTELIGENTE Y SUS RESPUESTAS ORIENTADAS EN LA DIRECCIÓN E INTENSIDAD CORRECTAS.

K. LA PARTE MÁS IMPORTANTE PARA MOTIVAR ESTÁ EN NOSOTROS MISMOS; CONOCIENDO CUALES SON LAS

NECESIDADES DE NUESTRAS TROPAS Y EN DONDE TENEMOS QUE INCIDIR; CON QUÉ CLASE DE INCENTIVO PARA PODER INFLUIR EN SU RESPUESTA PARA LOGRAR LAS FINALIDADES DE LA UNIDAD.

L. LAS ÓRDENES DEBEN ESTAR RESPALDADAS CON MOTIVOS VÁLIDOS O SEAN LAS NECESIDADES REALES DE LOS HOMBRES; EN CASO CONTRARIO, NADIE TENDRÁ LA RESPUESTA ESPERADA.

M. UN COMANDANTE EN EL EJERCICIO DE SU CARGO, NO SÓLO DEBE IDENTIFICAR LO QUE DESEA, SINO TAMBIÉN PARA QUÉ.

CUANDO NO PUEDA CONTESTAR FÁCILMENTE A ESTA ÚLTIMA PREGUNTA, DIFÍCILMENTE PODRÁ LOGRAR QUE OTROS LO SECUNDEN ÍNTEGRAMENTE, POR LA ELEMENTAL LÓGICA DE NO PODER SER EXPLICADA, DEFINIDA Y MENOS AÚN, CONOCIDA LA RAZÓN.

N. SI EN NUESTRA DECISIÓN NO PREVALECE LA ÚNICA BASE AUTÉNTICAMENTE HUMANA LA DE UNA RAZÓN VÁLIDA - HONRADA Y VERDADERA - LA DE UN MOTIVO RACIONAL Y CONVINCENTE; ENTONCES, NUNCA PODREMOS TRANSMITIRLA CON EFICACIA A LOS DEMÁS; QUIENES NUNCA ACTUARÁN CONVENCIDOS POR NOSOTROS.

O. LA AUTORIDAD POR CONVENCIMIENTO NO PUEDE SEPARARSE NUNCA DE LA NATURALEZA IMPLÍCITA DE SER COMANDANTE; Y LA MOTIVACIÓN ES LA MANIFESTACIÓN MÁS DEMOSTRATIVA DEL MANDO; EXPRESADA EN LOS TÉRMINOS:

a. DE COHESIÓN DE LOS HOMBRES PARA OBTENER UNA META COMÚN, PERSEGUIR LAS FINALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR Y CUMPLIR CON LA MISIÓN O TAREA IMPUESTA.

b. DE INTERÉS INDIVIDUAL Y COLECTIVO EN PRO DE LA SATISFACCIÓN DE SUS PROPIAS NECESIDADES.

c. DE SECUNDAMIENTO A LAS DECISIONES DEL MANDO, CON DETERMINACIÓN, VOLUNTAD Y CONFIANZA ABSOLUTA EN SU COMANDANTE.

37. DEFINICIÓN Y NATURALEZA DE LA MOTIVACIÓN.

A. DEFINICIÓN.

ES EL CONJUNTO DE FUERZAS QUE MUEVEN AL INDIVIDUO HACIA UN OBJETIVO, DETERMINANDO EL COMPORTAMIENTO, LA CONDUCTA, LAS ACTIVIDADES Y LA RELATIVIDAD DE LA SATISFACCIÓN.

B. NATURALEZA DE LA MOTIVACIÓN.

a. AUN CUANDO EXISTE DESACUERDO SOBRE LO QUE CONSTITUYE UN COMPORTAMIENTO MOTIVADO, EXISTEN CIERTOS FACTORES QUE AFECTAN EL PROCESO MOTIVACIONAL.

b. LOS HOMBRES SON REGIDOS POR NECESIDADES PARTICULARES Y ACTÚAN DE MANERA DE SATISFACERLAS.

c. EL HOMBRE CREA ACTITUDES ESPECÍFICAS DE CONDUCTA, ORIENTADAS AL LOGRO DE SUS NECESIDADES Y LA SOCIEDAD DETERMINA LO APROPIADO DE SUS ACCIONES, DE ESTO, EL INDIVIDUO APRENDE QUE TIPO DE COMPORTAMIENTO ES ACEPTABLE PARA LOGRARLAS. ESE PATRÓN DE APRENDIZAJE CONTINUO CONSTITUYE EL PROCESO DE ADAPTACIÓN A LA SOCIEDAD.

ESAS FORMAS DE CONDUCTA, TIENEN LA CUALIDAD DE AFINAR PROGRESIVAMENTE EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO Y ORIENTAR SUS TENDENCIAS, PARA ACTUAR DE UNA MANERA APROPIADA.

DE LO QUE LA MOTIVACIÓN ESTÁ INFLUENCIADA POR EL APRENDIZAJE, LA SOCIEDAD Y LAS ACTITUDES.

C. EXISTE UNA AMPLIA ACEPTACIÓN DE LA CREENCIA QUE LA MOTIVACIÓN ES ALGO QUE UNA PERSONA HACE PARA SÍ O A ALGUIEN MÁS.

D. SIN EMBARGO, MIENTRAS LAS FUERZAS EXTERNAS O INCENTIVOS HAN SIDO VISTOS COMO TENER UN EFECTO DE MOTIVACIÓN, EXISTEN TEORÍAS DE QUE LA MOTIVACIÓN REAL NO ES NADA PRODUCIDO O IMPUESTO EXTERIORMENTE, MUY AL CONTRARIO, LA MOTIVACIÓN HA SIDO DESCRITA COMO EL ESTADO DE TENER UN MOTIVO INTERIOR QUE INCITA AL INDIVIDUO A ALGUNA CLASE DE ACCIÓN.

E. EL HOMBRE HA SIDO VISTO COMO UN BUSCADOR DE OBJETIVOS, DESDE EL PRINCIPIO Y HASTA EL FIN DE SU VIDA.

LA UBICUIDAD DE LA NATURALEZA DE SUS METAS, SIRVE COMO MEDIDA DE LA CONTEXTURA DEL HOMBRE Y DETERMINA LA FORMA DE SU COMPORTAMIENTO.

F. CUALQUIER ACCIÓN ADOPTADA POR EL INDIVIDUO PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS ES COMÚNMENTE LLAMADO UN IMPULSO. Y LA REALIZACIÓN DE UN IMPULSO ES UNA EVIDENCIA DE SU MOTIVACIÓN PARA ALCANZAR UNA META.

G. LA ACCIÓN TOMADA POR UN COMANDANTE PARA ESTIMULAR LOS OBJETIVOS DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES DE SUS HOMBRES, TAMBIÉN SE DENOMINA IMPULSO.

H. LA TEORÍA DE LA PERSONALIDAD Y LA MOTIVACIÓN, CONVIERTE ESTAS METAS EN UN CONJUNTO DE NECESIDADES; EN LAS CUALES LOS HOMBRES ESTÁN MOTIVADOS PARA ALCANZARLAS Y SATISFACERLAS.

I. LAS NECESIDADES HAN SIDO CATEGORIZADAS Y JERARQUIZADAS EMPEZANDO CON LA MÁS ELEMENTAL Y URGENTE DE LAS NECESIDADES HUMANAS Y ASCENDIENDO HASTA LA MÁS COMPLEJA COMO SIGUE.



EL CONTENIDO, SIGNIFICADO, INTERRELACIÓN Y PROCESO DE DESARROLLO, PUEDE SER ESTUDIADO EN DETALLE EN LA CONFERENCIA NÚMERO 8.

J. ACEPTANDO QUE EL HOMBRE, EXCEPTO EN PERÍODOS BREVES, ESTÁ EN UN ESTADO PERMANENTE DE DISPLACER Y QUE TIENDE A CREER QUE ALCANZANDO UN CIERTO OBJETIVO HABRÁ CONSEGUIDO UN ESTADO DURADERO DE SATISFACCIÓN; SE COMPRUEBA QUE LA CAPACIDAD DEL INDIVIDUO A SENTIR INSATISFACCIÓN ES ILIMITADA, PUES EN EL MOMENTO QUE ALCANZA UN OBJETIVO QUE HA SIDO PRODUCTO DE DURA LUCHA Y EN EL QUE HA SUPUESTO UNA SATISFACCIÓN PLENA, DESCUBRE QUE DEJA DE TENER LA IMPORTANCIA QUE LE HABÍA ATRIBUIDO, APARECIENDO UN NUEVO OBJETIVO; QUE INFERIRÁ LA MISMA PUGNA POR ALCANZARLO.

K. UNAS NECESIDADES EXCLUYEN A OTRAS, PRODUCIÉNDOSE POR LA SATISFACCIÓN DE UNAS Y LA APARICIÓN DE OTRAS. CONFORME AL DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DEL INDIVIDUO.

L. CUANDO EL INDIVIDUO TIENE SU CENTRO DE MOTIVACIONES SITUADO EN LOS NIVELES 4 Ó 5, APARECEN LOS NIVELES 6 Y 7.

7

ESTÉTICAS.

6

PERFECTIBILIDAD

ESTAS NECESIDADES TAMBIÉN DESAPARECEN, CUANDO OTRAS DE ESTRATO INFERIOR REQUIEREN ATENCIÓN.

38. NIVELES DE LAS NECESIDADES.

A. CUADRO EXPLICATIVO.

NIVEL	NECESIDADES	COMPORTAMIENTO
VII	ESTÉTICAS	NECESIDAD DE ESTAR RODEADO DE BELLEZA, ES UN ACICATE PERMANENTE. LOS OBJETOS, PERSONAS, AMBIENTES, ESPECTÁCULOS, CONVERSACIONES, PROFESIÓN, ETC., SON MEDIDOS POR EL GRADO DE PLACER ESTÉTICO QUE PUEDAN REPORTAR.

NIVEL	NECESIDADES	COMPORTAMIENTO
VI	PERFECTIBILIDAD. CULTURALIZACIÓN	DESEO DE AUMENTAR LA CULTURA, BUSCAR RELACIONES, DESENTRAÑAR SIGNIFICADOS, PONER ORDEN Y LUZ EN LAS IDEAS. LA ORGANIZACIÓN MENTAL Y EL ANÁLISIS. SABER.
V	AUTORREALIZACIÓN "SER LO QUE SE ES CAPAZ DE SER"	ENTREGARSE A LO QUE SE ES CAPAZ DE REALIZAR, SINTIENDO PLACER Y VOCACIÓN. ENCONTRARSE A SÍ MISMO. PROYECTAR TODA LA ENERGÍA A SU CAMPO. AL ENTREGARSE ENCUENTRA PLENA JUSTIFICACIÓN A SUS ESFUERZOS. LOS SACRIFICIOS SON COSA NATURAL.
IV	EGOCÉNTRICAS. AUTOAPRECIO.	ESTATUS. DESEO DE FAMA, APRECIO COLECTIVO. SENTIRSE PODEROSO, SUFICIENTE, FUERTE, TENER CONFIANZA ANTE EL MUNDO. SER ADMIRADO, INDEPENDIENTE Y ENVIDIADO POR LO QUE TIENE, LUCHA POR TENER PODER O PARECER TENERLO. DESEA ESTAR SEGURO ENTRE LOS DEMÁS.
III	AFILIATIVAS. AFECTO RELACIÓN.	NECESIDAD DE INTEGRARSE A OTRAS PERSONAS O GRUPOS. RECIBIR AFECTO Y PODER DARLO. DOLOR A LA SOLEDAD. BUSCA LAZOS DE RELACIÓN. LA FALTA DE AFECTO Y RELACIONES LE CREAN FRUSTRACIÓN Y NEUROSIS.

II	SEGURIDAD. ESTAR PROTEGIDO	ESTAR SEGUROS DE LA CONTINUIDAD. DISPONER DE CONTRATOS, AHORRO, PROTECCIÓN GENERAL ANTE LOS PELIGROS. DESEA ESTABILIDAD EN LOS PUNTOS DE APOYO, MATERIALES Y MORALES. QUIERE SEGUIR TENIENDO LO QUE YA TIENE
I	FÍSICAS. FISIOLÓGICAS.	ALIMENTO, BEBIDA, DORMIR, PROTECCIÓN DEL FRÍO Y EL CALOR, SATISFACCIÓN SEXUAL. ANTE ESTAS NECESIDADES TODO LO DEMÁS DESAPARECE.

B. TEÓRICAMENTE EL HOMBRE SE ENCUENTRA EN UN SOLO NIVEL DE NECESIDADES, Y ES ALCANZADO CUANDO LOS PREVIOS SON SATISFECHOS.

C. PRÁCTICAMENTE, ES FACTIBLE QUE EL HOMBRE SIENTA Y OBTENGA SATISFACCIONES PARCIALES EN VARIOS NIVELES, PERO BUSCANDO LA SATURACIÓN DEL QUE SE LOCALIZA EN EL ESTRATO MÁS BAJO DE SUS NECESIDADES.

NO ES NECESARIO OBTENER EL 100% EN UNA NECESIDAD, ANTES DE QUE APAREZCA LA SIGUIENTE.

D. EJEMPLO DE NECESIDADES ASCENDENTES.

NIVEL	SATISFECHO
IV	50%
III	65%
II	85%
I	90%

E. EJEMPLO DE INTERACCIÓN DE NECESIDADES.

CUANDO		PUEDE APARECER	
NIVEL	ES	NIVEL	CON
III	25%	IV	0%
III	50%	IV	15%
III	85%	IV	60%
ENTONCES:		V	20%

F. EL NIVEL VII PROVOCA REACCIONES DE IDENTIFICACIÓN; QUE SUGIERE QUE CUANDO EL INDIVIDUO ES ASALTADO POR OTRAS NECESIDADES ES CAPAZ DE SUFRIR PENALIDADES DE ORDEN INFERIOR, CON TAL DE CUMPLIR CON LAS DE ORDEN PREDILECTO.

OTROS EJEMPLOS:

- NIVEL IV. EL HOMBRE PREFIERE PASAR HAMBRE A IR MAL VESTIDO.
- NIVEL III. EL HOMBRE RENUNCIA A AHORRAR PARA RODEARSE DE AMISTADES.
- NIVEL VI. EL HOMBRE PREFIERE LOS LIBROS A SU APARIENCIA PERSONAL.
- NIVEL III. LA MUJER SE SOMETE A HÁBITOS PERNICIOSOS PARA SU SALUD CON TAL DE CONSERVAR LA FIGURA Y SER OBJETO DE ADMIRACIÓN.

G. SUPUESTO 1.

IDENTIFICACIÓN: NIVEL III.

a. HE AQUÍ UN TIPO DE PERSONA PARA LA CUAL LO IMPORTANTE ES CONSEGUIR AFECTO, RELACIÓN, APRECIO; APRECIAR Y SER APRECIADO.

b. EN LA ESCALA MOTIVACIONAL TIENE UN VACÍO QUE LE IMPIDE PROGRESAR. A PESAR DE QUE ESTÁ SEGURO DE SÍ MISMO, ESTÁ SATISFECHO POR SU ESTATUS, TIENE PODER SOBRE LA SOCIEDAD (POR LINAJE, POR DINERO, POR CARGO), PADECE POR EL CONTRARIO, HAMBRE DE AFECTO. QUIERE ESTABLECER LAZOS AFECTIVOS Y LUCHA POR ELLO. TODO LO QUE DE ALGÚN MODO RESPONDA A LA IMAGEN DE APORTACIÓN DE AFECTO, SERÁ ANSIOSAMENTE RECIBIDO. SE COMPORTARÁ CON LA DEBILIDAD EFECTIVA TÍPICA DE “SOLITARIO A LA FUERZA”.

c. SU CONDUCTA TENDRÁ UNA DIRECCIÓN ESPECIAL: LA BÚSQUEDA DE LA PERSONA CAPAZ DE RECIBIR O DARLE AFECTO. LO DEMÁS SERÁN PRESIONES RUTINARIAS Y SECUNDARIAS, QUE SATISFACERÁ CASI DE UN MODO AUTOMÁTICO.

LAS SATISFACCIONES QUE TIENE EN NIVELES SUPERIORES AL DE SU IDENTIFICACIÓN III, APENAS TIENEN SIGNIFICACIÓN PARA ÉL. CIERTAMENTE QUE LAS SATISFACCIONES DE PERFECTIBILIDAD HAN SIDO IMPORTANTES, PERO “¿PARA QUÉ?”, SE PREGUNTA EL SUJETO.

LAS SATISFACCIONES SUPERIORES AL ESTADO DE IDENTIFICACIÓN PIERDEN IMPORTANCIA, Y SI NO EXISTEN, TAMPOCO SE AÑORAN DOLOROSAMENTE.

H. SUPUESTO 2.

IDENTIFICACIÓN: NIVEL VI.

a. ESTE INDIVIDUO TIENE LA ACTITUD MOTIVACIONAL QUE HAN EXPERIMENTADO MILLONES DE PERSONAS EN LAS GUERRAS Y POSTGUERRAS DE LOS ÚLTIMOS DECENIOS. TAMBIÉN SE ENCUENTRA COMO TÍPICA EN MUCHAS CLASES INTELECTUALES, REMUNERADAS CON SUELDOS EXIGUOS.

b. EL HOMBRE TIENE UN NIVEL DE VIDA BAJÍSIMO PERO SU CONTINUIDAD ESTÁ ASEGURADA. SUS APETENCIAS AFECTIVAS ESTÁN RESUELTAS CON SUFICIENCIA Y TAMBIÉN TIENE UN EXCELENTE CULTIVO CULTURAL. NO OBSTANTE ÉL SE HA IDENTIFICADO EN ESTE ESTRATO Y ES MÁS SENSIBLE A LAS APETENCIAS CULTURALES QUE A CUALQUIER OTRAS.

c. ¿CUÁL SERÁ SU COMPORTAMIENTO? REDUCIR LAS NECESIDADES PRIMARIAS AL NIVEL MÍNIMO TOLERABLE Y SEGUIR CULTIVÁNDOSE. COMPRARÁ PAN PERO MENOS QUE EL DESEADO CON EL FIN DE SUSTITUIRLO CON LIBROS, ESTUDIOS, CONFERENCIAS.

¿QUIÉN NO CONOCE LA SUFRIDA CLASE INTELECTUAL DE LOS AÑOS DIFÍCILES DE LA POSTGUERRA?

d. ES CURIOSO VER CÓMO, AL HABERSE IDENTIFICADO CON EL NIVEL VI (CULTURALIZACIÓN), LE RESULTAN INDIFERENTES LAS MOTIVACIONES DE AUTOAPRECIO Y AUTORREALIZACIÓN, A PESAR DE QUE NO TIENE SATISFACCIONES EVIDENTES.

e. VIVE EN UN MUNDO INTELECTUAL POCO CONECTADO CON EL MUNDO SOCIAL.

CUANDO EL SUJETO COLOCA SU NIVEL DE IDENTIFICACIÓN DANDO SALTOS EN LA ESCALA, MENOSPRECIANDO EL VACÍO EN OTROS ESTRATOS, APARECE EN SOCIEDAD COMO “UN HOMBRE RARO”. LOS DEMÁS LE ACUSAN DE NO SER LÓGICO.

A MENUDO NOS OLVIDAMOS DE QUE EN LA REALIDAD PSÍQUICA DE NUESTRA VIDA, NO EXISTEN EN LA CONCIENCIA (Y EN EL RACIOCINIO) MÁS COSAS DE LAS QUE DESEAMOS.

f. SI SE HUBIERE IDENTIFICADO CON LOS NIVELES II Y III QUE TIENE BIEN SATURADOS, PODRÍA ATENDER MEJOR LAS NECESIDADES DEL NIVEL AL QUE SE HA IDENTIFICADO. PERO LA “LÓGICA” DE LAS MOTIVACIONES ESCAPA CON FRECUENCIA A LA LÓGICA FRÍA Y RACIONALISTA.

SE PUEDE DESCUBRIR A QUÉ NIVEL SE SIENTE MÁS IDENTIFICADO UN HOMBRE, Y A VECES ESTO ES FÁCIL; SIN EMBARGO, NO ES FÁCIL, SINO MUY COMPLEJO AVERIGUAR EL PORQUÉ DE ESTA IDENTIFICACIÓN. A MENUDO, LA CAUSA PROCEDE DE ESTRATOS PROFUNDOS DE LA VIDA PSÍQUICA.

I. SUPUESTO 3.

IDENTIFICACIÓN: NIVEL VII.

a. HE AQUÍ UNA PERSONA QUE TIENE RESUELTA SU VIDA MATERIAL, TANTO EN EL PRESENTE COMO EN EL PORVENIR (SENSACIÓN PSICOLÓGICA PERCIBIDA POR EL SUJETO). TIENE VERDADERAS SATISFACCIONES EGOCÉNTRICAS QUE LE IMPULSAN A LA ADQUISICIÓN DE PODER.

ESTÁ ENTREGADO PLENAMENTE A UNA PROFESIÓN QUE LE SATISFACE INTEGRALMENTE “HACE LO QUE SIENTE QUE DEBE HACER VOCACIONALMENTE”.

b. TIENE AVIDEZ DE CULTURA Y HAMBRE DE PLACER ESTÉTICO Y REFINAMIENTO. ÉL SE HA IDENTIFICADO EN ESTE ÚLTIMO NIVEL EN EL CUAL SE CONSIDERA SATISFECHO.

SUS MOTIVACIONES SERÁN DE PODER, CULTURA Y BELLEZA, PERO COMBINADOS DE TAL MODO, QUE EL PODER DEBERÁ SER REVESTIDO DE ASPECTOS Suntuarios y LA CULTURA SÓLO SERÁ ADMITIDA SI ES UNA EXPRESIÓN DE REFINAMIENTO INTELECTUAL; ES DECIR, ESTE HOMBRE, ANTE EL DILEMA DE ATESORAR BIENES Y DINERO, O GASTARLO EN CREARSE UN AMBIENTE REFINADO, OPTARÁ SIEMPRE POR LO ÚLTIMO. CON EL MISMO CRITERIO PROCEDERÁ A ELEGIR A SUS AMIGOS, AMBIENTES, LECTURAS, RECREOS, PROFESIÓN, ETC.

c. OBSERVACIÓN: SON BASTANTES LAS PERSONAS QUE SIGUEN IDENTIFICÁNDOSE CON NIVELES QUE OBJETIVAMENTE ESTÁN CUBIERTOS Y SATURADOS, POR EJEMPLO: QUE POSEYENDO AHORROS Y SEGURIDAD SOBRADOS PARA AFRONTAR LAS CONTINGENCIAS DE FUTURO, SIGUE MOTIVÁNDOSE POR NECESIDADES DEL NIVEL II (SEGURIDAD). EL AVARO Y EL AHORRADOR EMPEDERNIDO CONSTITUYEN ASPECTOS DE LA PSICOPATOLOGÍA DE LA CONDUCTA.

39. APLICACIONES PRÁCTICAS Y ACCIÓN DE MANDO, EN FUNCIÓN DE ASPECTOS DE NECESIDADES BÁSICAS.

A. NIVEL 1. MOTIVACIONES FÍSICAS.

a. ACTITUDES PREFERENTES.

1. LA SATISFACCIÓN CORPORAL RECLAMA PRIMACÍA.

2. SOBREALORA TODO LO QUE CONSTITUYE EL MEJORAMIENTO O SOLUCIÓN DE SUS NECESIDADES FÍSICAS PERENTORIAS.

3. TODO LO DEMÁS DESAPARECE.

4. PRIMERO VIVIR, COMER, SALVARSE, DORMIR, ALIMENTARSE, ALIVIARSE.

b. LE GUSTA:

SALIR, COMO SEA, DE LA MALA SITUACIÓN MOMENTÁNEA. VULNERA CON FACILIDAD LOS LÍMITES SOCIALES Y SI NO ENCUENTRA OTRA SALIDA, LOS LEGALES (HURTOS, ABUSOS DE HECHO).

c. NO LE GUSTA:

ENCONTRAR RESISTENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES PRIMARIAS. SU ESPÍRITU ES FLEXIBLE PERO SU CARNE LO ES MENOS. LA ESPERA AUMENTA SU SUFRIMIENTO. SE VUELVE IRASCIBLE, CON ACTITUDES DE AGRESIÓN, AUDACIA Y PÉRDIDA DEL CONTROL SOCIAL O MORAL.

d. ACCIÓN DE MANDO.

RECONOCER SU SITUACIÓN. AYUDARLE EN LO POSIBLE. NO OFRECERLE SATISFACCIONES DE UN ESTRATO SUPERIOR AL I, PUESTO QUE LAS DESPRECIA Y LE EXASPERAN. EN ÉPOCAS DE FUERTES DIFICULTADES ALIMENTICIAS, CON SUELDOS QUE NO LLEGABAN A LOS NIVELES MÍNIMO-VITALES, LOS OBREROS REACCIONABAN CON DESDÉN O CON AGRESIVIDAD ANTE LOS GASTOS REALIZADOS POR LA EMPRESA EN PROPORCIONARLES DEPENDENCIAS MÁS AGRADABLES, OCASIONES DE ADQUIRIR CULTURA O DISTINCIONES HONORÍFICAS DE RECOMPENSA. TALES ESTÍMULOS SIENDO

EN SÍ POSITIVOS, ERAN INADECUADOS PARA EL NIVEL DE NECESIDADES BÁSICAS.

B. NIVEL II. MOTIVACIONES DE SEGURIDAD.

a. ACTITUDES PREFERENTES:

1. BUSCA LA CONTINUIDAD EN EL DISFRUTE DE LOS BIENES QUE POSEE.

2. TIENE NECESIDAD DE TRANQUILIZARSE ANTE EL FUTURO.

3. BUSCA PROTECCIÓN.

4. PREFIERE LA “SOLIDEZ” A LA CALIDAD EFÍMERA.

5. ES PREVISOR HASTA TANTO NO SE CONSIDERA ESTABILIZADO.

6. INVIERTE DINERO EN TODA CLASE DE PÓLIZAS QUE CUBRAN UNA ZONA DE INSEGURIDAD DE FUTURO (INCLUIDA CON FRECUENCIA LA PÓLIZA DE ENTIERRO).

b. LE GUSTA:

1. ENCONTRAR SITUACIONES ESTABLES E INCENTIVOS.

2. POSIBILIDADES DE MEJORÍAS ECONÓMICAS.

3. TENER INGRESOS SEGUROS, SATISFACTORIOS Y PREVISIBLES, QUE PERMITAN PROGRAMACIONES A LARGO PLAZO.

4. TENER AMIGOS Y PADRINOS A QUIENES ACUDIR EN SUS MOMENTOS DE NECESIDAD.

c. NO LE GUSTA:

1. VIVIR CON OSCILACIONES IMPORTANTES EN CUANTO A ENTRADAS, CARENCIAS, CAMBIOS DE COMISIONES, ETC.

2. "VIVIR AL DÍA" AUNQUE SEA UN BUEN VIVIR.

3. DEPENDER DE LA VOLUNTAD CAPRICHOSA DE OTRO.

d. ACCIÓN DE MANDO.

CONVIENE DARLE AMPLÍA INFORMACIÓN RESPECTO AL ALCANCE DE SUS COMPROMISOS, DERECHOS Y DEBERES. HAY QUE INSPIRARLE CONFIANZA A TODA COSTA.

HAY QUE REGULARIZAR SU ECONOMÍA Y HABLARLE CON SINCERIDAD DEL PORVENIR. ES HOMBRE QUE LEE ENTRE LÍNEAS LOS PELIGROS QUE ACECHAN A SU SEGURIDAD Y CON FRECUENCIA VE MÁS DE LOS QUE HAY.

A NIVEL CASTRENSE, LA SEGURIDAD SOCIAL Y OTROS BENEFICIOS DADOS HAN TENDIDO A COMPENSAR EL DESAJUSTE PSÍQUICO Y LOS ESTADOS DEPRESIVOS CREADOS POR SITUACIONES DE "ANSIEDAD DE FUTURO" PROFESIONAL.

HAY QUE TENER SIEMPRE EN CUENTA QUE EL INDIVIDUO IDENTIFICADO A ESTE NIVEL ES SENSIBLE A LAS PENSIONES DE RETIRO, ASIGNACIONES O COMPENSACIONES ECONÓMICAS. EN CIERTO MODO, VE SU FUTURO A TRAVÉS DE LOS VETERANOS QUE LE RODEAN EN SU TRABAJO. CREE MÁS EN EL TIEMPO QUE EN SU CAPACIDAD DE FORZAR LA SUERTE.

PARA SER UN BUEN LUCHADOR NECESITA TENER LA RETAGUARDIA TRANQUILA. ES TODO LO CONTRARIO DE UN AVENTURERO.

UN HOMBRE CUALQUIERA, POR LIBRE QUE SEA, SI FRACASA SU SOPORTE ECONÓMICO-SOCIAL (PAROS, CRISIS, QUEBRANTOS INESPERADOS Y GRAVES) PUEDE DESCENDER A ESTE 2o. NIVEL AUNQUE DURANTE AÑOS LO HUBIERA TENIDO SATURADO.

C. NIVEL III. MOTIVACIONES AFILIATIVAS.

a. ACTITUDES PREFERENTES:

1. BUSCA COMUNICARSE CON OTRAS PERSONAS Y CONSEGUIR AMISTAD Y AMOR.

2. DESEA PODER MANIFESTAR SUS AFECTOS.

3. DESEA RECIBIR AFECTOS.

4. SE INTEGRA EN SOCIEDADES, CORPORACIONES, GRUPOS, "PEÑAS", CÍRCULOS.

5. VALORA EN GRADO MUY ELEVADO LA ADQUISICIÓN DE UNA NUEVA AMISTAD.

6. NECESITA SER APRECIADO POR SUS COMPAÑEROS, POR SUS JEFES.

7. LA NECESIDAD DE INTEGRARSE A UNA COMUNIDAD TANTO COMO LA BÚSQUEDA DEL AMOR, LE LLEVA HACIA EL MATRIMONIO. LOS HIJOS LOS QUIERE PARA DISFRUTAR DE SU COMPAÑÍA. LAS AUSENCIAS DEL HOGAR (LARGOS VIAJES) LE DEPRIMEN.

b. LE GUSTA:

1. LA COMPAÑÍA FÍSICA Y MORAL.

2. SABER QUE CUENTA CON AMIGOS.

3. PODER HABLAR CON ALGUIEN DE SUS COSAS.

c. NO LE GUSTA:

1. LA SOLEDAD MORAL. EN UNA CIUDAD GRANDE, SIN AMIGOS, SE SIENTE ANONADADO Y PERDIDO COMO EN UN DESIERTO.

2. CARECER DE INFORMACIÓN. ES PARTICULARMENTE SENSIBLE A LAS CRÍTICAS Y CENSURAS, SOBRE TODO SI PROCEDEN DE QUIENES LE HAN MOSTRADO APRECIO EN OTRAS OCASIONES.

3. PERDER UN AMIGO. PERDER LA CONFIANZA EN UN FAMILIAR O DEL JEFE.

d. ACCIÓN DE MANDO.

HABLARLE CON FRANQUEZA “AL CORAZÓN” ENCAJA LAS CENSURAS INEVITABLES SI VAN REVESTIDAS DE UN SIGNO DE APRECIO.

LLAMARLE ALGUNA VEZ AL “DESPACHO” ES SENSIBLE A LA COMUNICACIÓN CON LOS JEFES.

PERMITIRLE EL USO DE “PUERTAABIERTA” PARA CONSULTAR.

CONFIARLE MISIONES Y TAREAS EN LAS QUE MANIFESTEMOS INTERÉS.

DEMOSTRARLE AFECTO: LA SENSACIÓN DE “FALTA DE AFECTO”, ES CAUSA DE GRAVES DESAJUSTES, NO SÓLO EN SU VIDA PRIVADA SINO TAMBIÉN EN SU VIDA PROFESIONAL.

D. NIVEL IV. MOTIVACIONES EGOCÉNTRICAS.

a. ACTITUDES PREFERENTES.

1. VIVE PENDIENTE DE LA CANTIDAD DE PODER QUE TIENE O LE ES RECONOCIDO.

2. SI SE IDENTIFICA CON UN ESTATUS SUPERIOR AL SUYO, LUCHA POR APARENTARLO USANDO TODOS LOS SIGNOS EXTERNOS DE LA CLASE CON LA QUE QUIERE SER IDENTIFICADO. SI EL ESTATUS QUE TIENE LE SATISFACE, LO PONE MUY DE MANIFIESTO, DESTACÁNDOSE DEL GRUPO, SI PUEDE, COMO FIGURA PREDOMINANTE.

3. BUSCA EL RENOMBRE, LA FAMA, LA ALABANZA, LA COMPARACIÓN DE PRESTIGIO.

4. SE AFANA POR MOSTRARSE INDEPENDIENTE. USA SU PODER EN LAS ÁREAS POSIBLES (DINERO, INFLUENCIA, CARGO, RELACIÓN).

5. EL ES "ÉL" DONDE QUIERA QUE ESTÉ. LUCHA SIEMPRE POR EMANCIPARSE DE ALGO O DE ALGUIEN.

6. CON FRECUENCIA, PRESUME DE LO QUE CARECE.

b. LE GUSTA:

1. DESTACARSE DE LOS DEMÁS. IGUALARSE A LOS MÁS REPRESENTATIVOS.

2. TENER RIQUEZAS, AMIGOS INFLUYENTES Y PODER, O APARENTARLO.

3. ABSORBER FUNCIONES PARA ESCLAVIZAR A LOS DEMÁS.

4. SER EL PRIMERO. SER SIEMPRE "FIGURA SOCIAL" ESTAR DONDE HAY MOTIVOS DE EXHIBICIÓN. ESTAR SEGURO EN SOCIEDAD. VESTIR BIEN, DAR ENVIDIA A LOS DEMÁS EN ALGO (LA COMPRA DE UN NUEVO COCHE ES CON FRECUENCIA UN LENGUAJE DEL 4o. NIVEL MOTIVACIONAL).

5. ESTAR BIEN CONSIDERADO DENTRO DEL GRUPO.

c. NO LE GUSTA:

1. SER IGNORADO. SER UNO DE TANTOS. SER "MASA ANÓNIMA".

2. CARECER DE SIGNOS EXTERNOS DE PRESTIGIO.

d. ACCIÓN DE MANDO.

1. TENER EN CUENTA LO SENSIBLE QUE ES AL CARÁCTER REPRESENTATIVO DE SU TRABAJO: MUEBLES APARATOSOS, DISTINTIVOS, NOMBRE EN MESA O PUERTA, MENCIONES PÚBLICAS, TÍTULOS O DIPLOMAS, CONCESIÓN DE PODERES, O MISIONES EXCLUSIVAS, RECIBIR CONSULTAS, DISTRIBUIR O VERIFICAR TRABAJO, PUESTOS DE MANDO (OSTENTACIÓN), ETC.

2. DESTACAR SU IMPORTANCIA PERSONAL. CUANDO HAYA NECESIDAD DE CENSURARLE, DEJAR BIEN SENTADO QUE "MEJORARÁ", EN EL APRECIO PÚBLICO SE RECTIFICA.

3. CONTROLAR SU SED DE HONORES. IMPEDIR QUE HAGA VÍCTIMAS O INJUSTICIAS EN TORNO SUYO. CON FRECUENCIA QUIERE SER EL ÚNICO. ES EL HOMBRE QUE SIEMPRE ASPIRA A LA CATEGORÍA SUPERIOR.

4. DARLE OCASIONES DE MEREcido LUCIMIENTO, PERO IMPEDIR QUE LE SIRVAN PARA JUSTIFICAR DESPUÉS, ACTUACIONES POCO EFECTIVAS.

5. MANTENERLO DENTRO DE UNA DISCIPLINA DE GRUPO. CON FRECUENCIA TIENDE A CONSEGUIR "ESTATUS PERSONALES" DE COMPORTAMIENTO.

6. NO CENSURARLE JAMÁS ANTE OTROS (SI BIEN ESTO ES NORMA GENERAL, EN ESTE CASO ES INEXCUSABLE). SI DE TODOS MODOS NO PUEDE EVITARSE LA CENSURA PÚBLICA, PORQUE LAS CIRCUNSTANCIAS OBLIGAN A ELLO, CUÉNTESE CON SU PROFUNDO SENTIMIENTO DE

RENCOR. DE ALGÚN MODO PLANEARÁ UN DESQUITE PÚBLICO REIVINDICATIVO Y VIOLENTO (SI ES AGRESIVO).

7. DE VEZ EN CUANDO, “ENSEÑARLE LOS DIENTES” PERO DEJÁNDOLE UNA SALIDA AIROSA, A FIN DE CENTRARLE EN LA REALIDAD, SIN DESDORO APARENTE.

E. NIVEL V. MOTIVACIONES DE AUTORREALIZACIÓN.

a. ACTITUDES PREFERENTES:

1. EL SUJETO HA DESCUBIERTO QUE HAY TAREAS O ACTIVIDADES QUE LE PRODUCEN UN PLACER SUPERIOR A CUALQUIER OTRO Y QUEDA ABSORTO EN ELLAS.

2. DICE ENTONCES QUE “SE HA ENCONTRADO A SÍ MISMO”, SE IDENTIFICA CON ESTAS ACTIVIDADES Y AFIRMA CONVENCIDO QUE ESTO “ES LO MÍO”.

3. PIERDE LA NOCIÓN DEL TIEMPO, ESFUERZO Y SACRIFICIO.

4. LO QUE HACE LE REPORTA SUFICIENTE PLACER COMO PARA SOPORTAR TODO LO DEMÁS.

5. ROMPE CONVENCIONALISMOS, ES SORDO A OTRAS CONSIDERACIONES Y ES FELIZ EN UN MUNDO DE ACTIVIDAD TOTAL, CUYO CENTRO ES UN VALOR DE SU BASE VOCACIONAL QUE LE IMPULSA (ARTE, TÉCNICA, COMERCIO, AVENTURA, INVESTIGACIÓN, ETC.).

6. HAY QUE “ARRANCARLE” DE SU ACTIVIDAD PARA DEVOLVERLE AL MUNDO SOCIAL, PERO SIEMPRE POR POCO TIEMPO.

7. ESTÁ CONTENTO CADA VEZ QUE FINALIZA UN TRABAJO. LO CONTEMPLA COMO PARTE DE SÍ MISMO.

8. EN ESTE NIVEL, LAS CUESTIONES DE AUTOAPRECIO PARECEN BANALIDADES Y LAS AFILIATIVAS TIENEN UNA VALORACIÓN OBJETIVA MODERADA.

9. SUS FAMILIARES SE QUEJAN DE QUEDAR POSTERGADOS POR SUS ENTUSIASMOS ACTIVOS PARTICULARES PROFESIONALES, PERO ESTAS CRÍTICAS LE HACEN MUY POCA MELLA.

10. GOZA DE LA VIDA Y ADMITE QUE LOS DEMÁS TENGAN OTROS PUNTOS DE VISTA, PERO SIN PREOCUPARSE POR ELLO. AMA A LOS SUYOS, LOS ACEPTA COMO SON Y SE COMPORTA CON NATURALIDAD. NO PRETENDE CAMBIARLOS NI QUIERE CAMBIAR.

b. LE GUSTA:

1. TRABAJAR EN SU CAMPO VOCACIONAL.
2. QUE LE DEJEN TRANQUILO EN SU TAREA.
3. QUE SE LA DEJEN REALIZAR A SU MODO.
4. QUE LE PERMITAN INTRODUCIR CREACIONES PROPIAS E INNOVACIONES, SI CABEN.

c. NO LE GUSTA:

1. ENCONTRAR OBSTÁCULOS EN SUS ACTIVIDADES.
2. QUE LE HAGAN TRABAJAR ALEJADO DE LO QUE LE GUSTA (SE DA RÁPIDAMENTE DE BAJA O DESERTA CUANDO COMPRUEBA QUE EL TRABAJO ASIGNADO NO ES EL QUE SE HABÍA IMAGINADO).

d. ACCIÓN DE MANDO.

1. DARLE OPORTUNIDAD PARA PROYECTARSE EN EL TRABAJO.

2. SITUARLE DENTRO DE SUS ÁREAS VOCACIONALES (ESTO ES CONVENIENTE SIEMPRE, PERO CON ESTE TIPO DE HOMBRE ES RIGUROSAMENTE INDISPENSABLE, YA QUE SU FUERTE ACTITUD LE LLEVARÍA CON SUMA FACILIDAD AL CAMBIO. NO ADMITE PERMANENCIAS LARGAS, FUERA DE SUS ÁREAS VOCACIONALES).

3. TENER EN CUENTA QUE SON PRODUCTORES EXTRAORDINARIOS. ELLOS SON LOS QUE PODRÍAN DECIR CON PROPIEDAD QUE “EN EL EJÉRCITO, ADEMÁS DE GOZAR, LES PAGAN”.

4. TRATAR DE CONSERVARLOS PARA LA UNIDAD, PUES ESCASEAN. SE HA PODIDO COMPROBAR QUE SON POCOS LOS QUE LLEGAN A ESTE NIVEL, SIENDO DIGNO DE MENCIÓN EL HECHO DE QUE EN TODOS ELLOS SE ENCUENTRA UNA EVOLUCIÓN INFANTIL NORMAL, SIN PROBLEMAS DE AJUSTE PERSONAL Y FAMILIAR, SIN FALLAS DE ASISTENCIA NI NEUROSIS QUE DETENGAN LA MADUREZ PSÍQUICA. PARECE QUE UNA INFANCIA NORMAL Y FELIZ, ES LA BASE INDISPENSABLE PARA LLEGAR AL 5o. ESTRATO MOTIVACIONAL Y EXPLAYARSE EN EL MISMO.

F. NIVEL VI. MOTIVACIONES DE PERFECTIBILIDAD.

a. ACTITUDES PREFERENTES:

1. EL SUJETO SE INTERESA PROFUNDAMENTE POR LOS ENIGMAS QUE LE RODEAN: ENIGMAS CULTURALES, CIENTÍFICOS, HISTÓRICOS, MORALES, ETC.

2. DESEA SISTEMATIZAR SU PENSAMIENTO EN RELACIÓN CON LOS CONOCIMIENTOS QUE ADQUIERE.

3. ANALIZA DETENIDAMENTE, JERARQUIZA Y VALORA.

4. NECESITA ENCONTRAR SIGNIFICADO A LAS SITUACIONES QUE LA VIDA LE VA OFRECIENDO.

5. ES ORGANIZADOR, INVESTIGADOR, DESCUBRIDOR.

6. SUELE INTERESARSE PROFUNDAMENTE POR CUESTIONES DE LAS QUE NO SACA NINGÚN PROVECHO MATERIAL.

7. ENCUENTRA VERDADERO PLACER EN EL HALLAZGO DE NUEVOS SIGNIFICADOS Y EN EL DOMINIO DE VALORES CULTURALES.

8. TIENE MUCHA CURIOSIDAD, HABILIDADES E INQUIETUDES.

b. LE GUSTA:

1. ENCONTRAR ABUNDANTES FUENTES DE INFORMACIÓN.

2. PERSEGUIR LA PERFECTIBILIDAD DE LAS TÉCNICAS QUE UTILIZA.

3. DISPONER DE MEDIOS (TIEMPO Y MATERIAL) PARA PRUEBAS Y ENSAYOS.

4. DEDICARSE A TRABAJOS QUE ADMITAN CONSTANTE PERFECCIONAMIENTO.

5. CULTIVAR SU FORMACIÓN CULTURAL.

6. LLEGAR AL FONDO DE LAS CUESTIONES QUE LE APASIONAN.

c. NO LE GUSTA:

1. TRABAJAR SOBRE CAMINOS RUTINARIOS.

2. ESTAR EN AMBIENTES CULTURALES MEZQUINOS.

3. CARECER DE POSIBILIDADES DE INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN.

4. HACER SIMPLEMENTE “LO QUE OTROS HAN PENSADO”.

d. ACCIÓN DE MANDO.

1. ES CONVENIENTE DARLE ALGUNAS OCASIONES DE APORTAR SU ENTUSIASMO RENOVADOR, YA QUE CON ELLO SOPORTAN LA INEVITABLE RUTINA DE LA MAYOR PARTE DE LOS PUESTOS.

2. PEDIRLE OPINIONES ACERCA DE ASPECTOS QUE REQUIERAN ESTUDIO Y NO SEAN DEL DOMINIO GENERAL.

3. ESCUCHAR SUS APORTACIONES.

4. ADMITIR A ESTUDIO SUS PROPUESTAS.

5. CONTROLAR SUS DESVIACIONES PROFESIONALES. CON FRECUENCIA, SU ANSIA DE PERFECTIBILIDAD DERIVA HACIA CAUCES QUE NO TIENEN NADA QUE VER CON LA PROFESIÓN Y LE RESTAN UNA CIERTA CANTIDAD DE ENERGÍA LABORAL.

6. LLEVARLE CON FRECUENCIA AL TERRENO PRÁCTICO. HACERLE COMPRENDER QUE “SABIO” NO ES LO MISMO QUE “EFICIENTE”.

7. TENER EN CUENTA QUE ESTE TIPO DE PERSONAS SON LOS PIONEROS DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS.

G. NIVEL VII. MOTIVACIONES ESTÉTICAS.

a. ACTITUDES PREFERENTES:

1. RODEARSE DE BELLEZA: LOS MUEBLES, ADORNOS, RELACIONES, UTENSILIOS, HAN DE TENER UNA

ESTÉTICA ACEPTABLE. LOS COLORES QUE LE RODEAN INFLUYEN PODEROSAMENTE EN SU ESTADO DE ÁNIMO. ES SUMAMENTE SENSIBLE A LA PÉRDIDA O GANANCIA DE ESTÉTICA: BELLEZA AMBIENTAL.

2. RECREARSE EN EL ARTE POR EL ARTE. ENTIENDE Y SIENTE EL ARTE, AUNQUE NO CONOZCA SUS EVOLUCIONES HISTÓRICAS.

3. MÁS QUE SABER QUÉ ES LO QUE VA A REALIZAR QUIERE SABER DÓNDE Y ENTRE QUIÉN TENDRÁ QUE HACERLO. ODI LA FEALDAD AMBIENTAL LA CUAL LE PONE ENFERMO; LE DEPRIME OSTENSIBLEMENTE.

b. LE GUSTA:

1. TRABAJAR EN AMBIENTES DISTINGUIDOS.

2. ESPIRITUALIZARSE EN EL SENTIDO DE AMPLIAR SU GOCE ESTÉTICO.

3. RODEARSE DE OBJETOS DEPURADOS.

4. CREAR CONJUNTOS ARMONIOSOS EN TORNO SUYO (NO SE TRATA DE QUE TENGA APTITUDES ESTÉTICAS, SINO ATRACCIÓN HACIA LAS MANIFESTACIONES ARTÍSTICAS).

c. NO LE GUSTA:

1. LOS PUESTOS DE TRABAJO QUE SUPONGAN SUCIEDAD PROFESIONAL (GRASAS, TINTES, POLVO).

2. LOS PUESTOS INDUSTRIALIZADOS.

3. LAS HABITACIONES DE TRABAJO SÓRDIDAS O DESPINTADAS. ESTE AMBIENTE LES DEPRIME MÁS QUE A CUALQUIER OTRA PERSONA.

4. LA AUSENCIA DE FINEZA DE TRATO (AUNQUE NO HAYA DESCORTESÍA).

5. LOS RUIDOS, MECANIZACIONES.

d. ACCIÓN DE MANDO.

1. ESTUDIAR MINUCIOSAMENTE LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE SU PUESTO DE TRABAJO, YA QUE LAS PERSONAS SITUADAS EN ESTE NIVEL MOTIVACIONAL CONSTITUYEN MUY A MENUDO UN PROBLEMA DE ENCAJE LABORAL, CUANDO SU TRABAJO NO PUEDE DISCURRIR EN EL AMBIENTE ADECUADO.

2. CUANDO EL AMBIENTE FÍSICO NO ES MODIFICABLE, HAY QUE CONDUCIRLO CON TRATO AMABLE Y FINO.

40. LOS IMPULSOS O ACCIÓN DE MANDO.

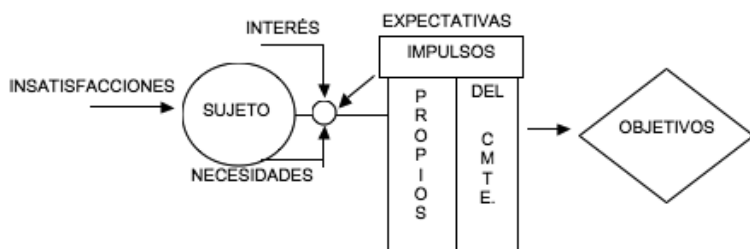
A. CONSTITUYEN LA FORMA DE HACER INCIDIR LA RESPUESTA DE LOS HOMBRES A LAS FINALIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN, PRODUCIÉNDOSE POR LA BÚSQUEDA Y SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES INDIVIDUALES Y/O COLECTIVAS.

B. EL IMPULSO ENGENDRA UN INSTRUMENTO ESPECÍFICO DE COMPORTAMIENTO; Y SE CONSTITUYE DE LOS INTERESES Y NECESIDADES DEL INDIVIDUO QUE CONVERGEN A UN ESTADO DE EXPECTATIVA, HASTA QUE VISLUMBRA UNA FORMA DE LLEGAR SU META; EN LA QUE LAS FACILIDADES PROPORCIONADAS POR EL COMANDANTE SE SUMAN A SU PROPIO IMPULSO, CREANDO LA FUERZA MOTIVACIONAL QUE LO CONDUCIRÁ A ADOPTAR EL MODELO DE CONDUCTA REQUERIDO PARA SUS PROPIAS FINALIDADES Y EL ESPERADO POR EL COMANDANTE PARA SATISFACER LAS METAS DE LA UNIDAD.

C. ESTOS IMPERATIVOS, IMPLICAN PARA EL COMANDANTE, UNA PERMANENTE OBSERVANCIA DE SUS HOMBRES, ANALIZANDO SUS INTERESES, CONOCIENDO DE SUS

NECESIDADES, RECONOCIENDO EL PORQUÉ DE SUS ACCIONES Y DE SU CONDUCTA, TANTO PARTICULARES COMO DE GRUPO; PARA EN ESTA FORMA ESTAR EN CONDICIONES DE ESTABLECER ADECUADAMENTE LOS IMPULSOS QUE RESPONDAN A SUS EXPECTATIVAS: DEL HOMBRE, DEL GRUPO Y DE LA UNIDAD.

D. DIAGRAMA.



E. LA SELECCIÓN DE LOS IMPULSOS ADECUADOS, CON SUFICIENTE ATRACTIVO, ES UN PROBLEMA COMPLEJO. LOS IMPULSOS SE PRESENTAN EN DOS FORMAS:

- a. COMO SATISFACCIÓN O RECOMPENSA.
- b. COMO LIMITACIÓN O CASTIGO.

LO QUE A UN INDIVIDUO PUEDE PARECERLE SATISFACTORIO, PUEDE NO SERLO PARA LOS DEMÁS, DENTRO DEL MISMO GRUPO.

POR ELLO, EL COMANDANTE DEBE DE ENFRENTAR LA RESPONSABILIDAD DE ENTENDER LOS NIVELES DE NECESIDAD INDIVIDUAL DE SUS SUBORDINADOS Y COMPRENDER CUÁN BIEN SERÁN RECIBIDOS POR CADA UNO.

F. PARA COMPRENDER LO ATRACTIVO DE LOS IMPULSOS ES ADECUADO UTILIZAR LA PROBABILIDAD SUBJETIVA.

G. LA PROBABILIDAD SUBJETIVA SE REFIERE AL VALOR POTENCIAL QUE PUEDE ADSCRIBIRSE A CUALQUIER IMPULSO Y PUEDE IDENTIFICARSE EN TÉRMINOS DE:

a. EFICACIA.

ES UNA CARACTERÍSTICA DEL COMANDANTE Y SE REFIERE A LA PERCEPCIÓN QUE HACEN SUS HOMBRES SOBRE EL USO DE SU AUTORIDAD Y/O DE LOS RECURSOS PARA APLICARLOS A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE ELLOS.

b. EXPECTANCIA.

ES UNA CARACTERÍSTICA DEL SUBORDINADO Y SE REFIERE A LA PERCEPCIÓN DEL IMPULSO QUE HACE AL PROPIO INDIVIDUO, Y CUYO CONTENIDO ESTÁ EN SU REPERTORIO DE CONDUCTAS, QUE LE PERMITA ASEGURAR LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES O SU RECHAZO, POR CARECER DE CONTENIDO A ELLAS.

c. VALER LA PENA.

ES UN JUICIO DE VALORES APLICADO POR EL INDIVIDUO Y SIGNIFICA INTERCAMBIAR LO QUE DEBE SACRIFICARSE, A MANERA DE OBTENER UN BENEFICIO EN LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES.

H. VALOR DE LOS IMPULSOS.

a. ESTOS TÉRMINOS DE EFICACIA, EXPECTANCIA Y VALER LA PENA:

1. PUEDE RECIBIR O ASIGNÁRSELES VALORES NUMÉRICOS DE 0 A 10 (NO ASIGNANDO NINGUNO HASTA TENER UNA SEGURIDAD PLENA).

2. ENTONCES DEBEN SER MULTIPLICADOS PARA ARRIBAR A LA RELATIVA FUERZA DEL IMPULSO PREVISTO.

b. LOS VALORES NUMÉRICOS ASIGNADOS A CADA TÉRMINO SON DEPENDIENTES DE LA PERCEPCIÓN QUE HAGA EL COMANDANTE, SOBRE SU SIGNIFICANCIA.

c. CONSIDERANDO QUE LA PERCEPCIÓN ESTÁ BASADA EN LOS CRITERIOS Y JUICIOS PERSONALES QUE TENGA UN JEFE SOBRE CADA TÉRMINO, ES DIFÍCIL CONOCER EL VALOR ANTES DEL HECHO.

d. POR EJEMPLO: TOMANDO EL CASO DE UN COMANDANTE QUE OFRECE UNA RECOMPENSA QUE NO ESTÁ A SU ALCANCE; PERO DEL CUAL LAS TROPAS CREEN QUE ESTÁ DENTRO DE SUS POSIBILIDADES CONCEDERLO, SUCEDER QUE: TAN PRONTO COMO SUS HOMBRES PERCIBEN QUE PUEDE PROVEERLO (EFICACIA), ORIENTAN SU COMPORTAMIENTO A LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS REQUERIDAS PARA CONSEGUIR EL BENEFICIO (EXPECTANCIA), Y LA RECOMPENSA ES CONSIDERADA VALIOSA (VALE LA PENA); ENTONCES, LA PROBABILIDAD SUBJETIVA DE ESE IMPULSO SERÁ ALTA.

e. EN CASO CONTRARIO: SI EL COMANDANTE OFRECE LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES A TRAVÉS DE PREMIOS, BENEFICIOS O RECOMPENSAS QUE NO PUEDE CUMPLIR O CONCEDER A SUS HOMBRES (EFICACIA), LA PERCEPCIÓN QUE HACEN ÉSTOS, CREA CONCIENCIA DE SU INCAPACIDAD (EXPECTANCIA), DISMINUYENDO EL VALOR DEL IMPULSO PORQUE NO RESPONDE A SUS NECESIDADES (VALE LA PENA).

I. CONSIDERANDO QUE LOS TRES TÉRMINOS DEBEN SER MULTIPLICADOS PARA ARRIBAR A LA RELATIVA FUERZA DEL IMPULSO; SI CUALQUIERA DE ELLAS RECIBE EL VALOR DE CERO, ENTONCES ESTE IMPULSO, CARECE DE SIGNIFICADO.

J. ES VITAL LA ADECUADA VISUALIZACIÓN DEL COMANDANTE SOBRE LOS VALORES APLICADOS A CADA TÉRMINO DE PROBABILIDAD SUBJETIVA, YA QUE ES UN ELEMENTO DETERMINANTE EN LA FUERZA DE CADA IMPULSO PREVISTO.

CUARTA SECCIÓN

LA FRUSTRACIÓN

41. GENERALIDADES.

A. TODO INDIVIDUO LUCHA POR UNA FINALIDAD TRATANDO DE SATISFACER SUS NECESIDADES DE NATURALEZA FÍSICA O APRENDIDAS, SEGÚN EL NIVEL EN QUE ÉSTE SE LOCALICE Y CUYO LOGRO CONSTITUYE UNA META.

B. DENTRO DE LOS PROCESOS DE MOTIVACIÓN PUEDEN APARECER FENÓMENOS DE FRUSTRACIÓN, DURANTE LOS CUALES NO SÓLO SE MODIFICA LA DIRECCIÓN DE LA ENERGÍA EMPLEADA, SINO QUE TAMBIÉN SE ALTERA LA CONDUCTA DEL COMANDANTE Y LAS ACTITUDES DE LOS SUBORDINADOS.

C. EL SOLDADO, EN ACCIÓN IMPULSADO POR MOTIVACIONES, NO SE COMPORTA IGUAL DURANTE EL PROCESO NORMAL DE LAS MISMAS, QUE EN LOS PERÍODOS CRÍTICOS EN QUE APARECEN OBSTÁCULOS QUE LE IMPIDEN LA CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO.

D. ASÍ, UN PROBLEMA COMÚN AL QUE SON ENFRENTADOS JEFES, OFICIALES Y TROPA, ES LA TENSIÓN QUE EXPERIMENTAN. ESA TENSIÓN PUEDE REDUCIR LOS NIVELES DE DISCIPLINA Y EFICIENCIA DE LOS HOMBRES INDIVIDUALMENTE O DE LA UNIDAD, POR LO QUE UN COMANDANTE DEBE IDENTIFICAR LAS SITUACIONES QUE LA PRODUCEN Y EL COMPORTAMIENTO RESULTANTE, A EFECTO DE EVITAR O CORREGIR LA SITUACIÓN Y LA CONDUCTA.

E. LA FRUSTRACIÓN ES UNA DE LAS FUERZAS QUE DEFINEN LA TENSIÓN, HACIÉNDOSE PATENTE CUANDO SE PRESENTA UN OBSTÁCULO PARA ALCANZAR UNA DETERMINADA META Y PRIVAR AL INDIVIDUO DE LOS EFECTOS POSITIVOS ESPERADOS. EL GRADO DE FRUSTRACIÓN DEPENDE DEL VALOR DADO A LA META POR ALCANZAR.

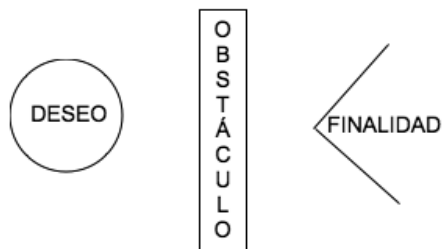
F. LA FRUSTRACIÓN ES UN PATRÓN DE COMPORTAMIENTO Y RESPONDE A LA INTENSIDAD, DURACIÓN, COMPLEJIDAD O IMPORTANCIA DE LAS CAUSAS QUE LA PRODUCEN. LA MAYORÍA DE LAS FRUSTRACIONES SON TRIVIALES, TEMPORALES, FÁCILES DE RESOLVER Y SIN IMPORTANCIA. SIN EMBARGO, LAS REPETIDAS PEQUEÑAS FRUSTRACIONES LLEGAN A GRANDES FRUSTRACIONES QUE PRODUCEN UNA AMPLIA GAMA DE PROBLEMAS Y CUYAS FORMAS DEMOSTRATIVAS EXTERNAS PUEDEN VARIAR DESDE INSIGNIFICANTES ALTERACIONES NERVIOSAS, HASTA GRAVES Y COMPLEJOS PROBLEMAS EMOCIONALES.

42. NATURALEZA DE LA FRUSTRACIÓN.

A. EN UNA FRUSTRACIÓN SIEMPRE EXISTEN 3 ELEMENTOS.

- a. UN DESEO (MOTIVACIÓN).
- b. UNA FINALIDAD (EL OBJETIVO PROPUESTO).
- c. UN OBSTÁCULO.

B. SU INTERACCIÓN PUEDE REPRESENTARSE GRÁFICAMENTE EN LA SIGUIENTE FORMA:



C. EXISTE UNA FRUSTRACIÓN SIEMPRE QUE EL INDIVIDUO, TANTO EN LOS PROCESOS DE LAS NECESIDADES Y SUS MOTIVACIONES EN LOS PLANOS FÍSICO Y APRENDIDO, ENCUENTRA UN OBSTÁCULO QUE OBSTRUYE EL CAMINO QUE CONDUCE A LA SATISFACCIÓN DE LA NECESIDAD.

D. LA APARICIÓN DEL OBSTÁCULO PROVOCA UN AUMENTO DE TENSIÓN EN EL ORGANISMO. ESTA SITUACIÓN DE ESTÍMULO - SITUACIÓN - OBSTÁCULO SE DENOMINA TENSIÓN.

EL INDIVIDUO EN ESA SITUACIÓN, TRATA DE SUPERAR LA TENSIÓN. SI ESTO NO ES POSIBLE, SE PRODUCIRÁN UNA SERIE DE CAMBIOS FISIOLÓGICOS Y PSICOLÓGICOS; SEGÚN EL NIVEL DE LA NECESIDAD Y EL PLANO MOTIVACIONAL, PARA ADAPTARSE A LA SITUACIÓN CRÍTICA; MISMA QUE POR NO PODERSE RESOLVER, ES IMPERATIVO CONVERTIRLA EN UNA SITUACIÓN DE CIERTA NORMALIDAD.

E. ESE FENÓMENO ES LLAMADO "TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN". ES DEFINIDO COMO LA CAPACIDAD DE SUFRIR UNA FRUSTRACIÓN, SIN QUE POR ELLO SE PIERDA LA ADAPTACIÓN PSICOLÓGICA, ES DECIR, SIN LA ADOPCIÓN DE FORMAS DE RESPUESTAS INADECUADAS.

F. EL COMPORTAMIENTO NEURÓTICO ES EL RESULTADO DE LA ESCASA TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, MIENTRAS QUE LA ALTA TOLERANCIA CONSTITUYE LA BASE DE LA CONDUCTA NORMAL.

G. LAS FRUSTRACIONES POSEEN LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

a. NO TOLERADAS. TIENEN SENTIDO NEGATIVO. SON CAUSA DE ANSIEDAD.

b. TOLERADAS. POSEEN SENTIDO POSITIVO.

1. FORMAN PARTE DEL PROCESO DE APRENDIZAJE.

2. LOS INDIVIDUOS SON MÁS CAPACES CUANDO SE HAN ENTRENADO EN SUPERARLAS.

c. AUSENCIA DE FRUSTRACIONES, DEBILITA LA CAPACIDAD DE LUCHA DEL INDIVIDUO Y EMPOBRECE SU EFICIENCIA Y EFICACIA.

43. PRINCIPALES TIPOS DE FRUSTRACIÓN.

A. LAS CAUSAS DE FRUSTRACIÓN PUEDEN SER CLASIFICADOS EN 3 TIPOS PRINCIPALES:

- a. POR DEMORA.
- b. POR IMPEDIMENTO.
- c. POR CONFLICTO.

B. POR DEMORA.

- a. MANIFESTACIÓN.

CUANDO EL OBJETIVO ESTÁ OBSTACULIZADO POR TIEMPO; POR LA ESPERA PROVOCADA AL ALEJARSE EL OBJETIVO A TRAVÉS DEL TIEMPO.

- b. RESPUESTA:

PRODUCE IRRITABILIDAD, CORAJE O ALGUNAS FORMAS DE AGRESIVIDAD. TAMBIÉN ESTADOS DE Tensión CONFLICTIVOS.

- c. CAUSAS:

SON AQUELLAS QUE PRODUCEN RETRASO EN ALGUNA FORMA; EJEMPLOS:

- DOCUMENTOS NO RECIBIDOS.
- ACUERDOS NO TOMADOS.
- DECISIONES NO ADOPTADAS.
- LLEGADAS FUERA DE HORARIO.

- VISITAS CANCELADAS.
- TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES O SERVICIOS.
- SALIDAS EXTEMPORÁNEAS, ETC.

C. POR IMPEDIMENTO.

a. MANIFESTACIÓN.

EL OBJETIVO NO PUEDE ALCANZARSE POR UN OBSTÁCULO FÍSICO O MENTAL DEFINIDO.

b. RESPUESTA.

SE PRODUCE UN ESTADO DE TENSIÓN AGRESIVA, PROPORCIONAL A LA INSATISFACCIÓN RESULTANTE.

LOS INDIVIDUOS DE BAJA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN ADOPTAN CONDUCTAS NEURÓTICAS, AUN CUANDO LA RAZÓN POR EL TAMAÑO DE LA INSATISFACCIÓN OBJETIVA, DEBIERA SER BAJA.

LOS INDIVIDUOS DE ALTA TOLERANCIA CONSIGUEN SUPERAR LOS ESTADOS DE TENSIÓN CON REACCIONES ADAPTADAS Y NORMALES.

c. CAUSAS.

SON AQUELLAS QUE LIMITAN, IMPIDEN O SE OPONEN FÍSICA O MENTALMENTE PARA ALCANZAR LA META.

EJEMPLOS:

- UNA PUERTA CERRADA.
- LA FALTA DE LLAVE, PÉRDIDA, ETC.

- CARENCIA DE ÓRDENES.
- AUSENCIA DE MEDIOS.
- OPOSICIÓN DE UNA PERSONA QUE INFLUYE DETERMINANTEMENTE.
- LA FALTA DE CONFIANZA EN SÍ MISMO, ETC.

D. POR CONFLICTO.

a. MANIFESTACIÓN.

1. EL CAMINO QUE CONDUCE AL OBJETIVO PASA POR UNA ENCRUCIJADA Y EL INDIVIDUO HA DE TOMAR UNA DECISIÓN PARA SUPERAR EL CONFLICTO.

2. EN CUALQUIER CASO, LA SOLUCIÓN ENTRAÑA AUTOMÁTICAMENTE UNA RENUNCIA, ASPECTO QUE INCREMENTA LA TENSIÓN Y BLOQUEA LA MENTE.

b. TIPOS DE FRUSTRACIÓN POR CONFLICTO:

1. ATRACCIÓN EN DOS SENTIDOS.
2. EVITAR DOS COSAS AL MISMO TIEMPO.
3. SENTIRSE ATRAÍDO POR EL MISMO OBJETIVO QUE RACIONALMENTE DEBE EVITARSE.
4. DOBLE ATRACCIÓN - EVASIÓN.

c. ATRACCIÓN EN DOS SENTIDOS.

1. EXPLICACIÓN:

LOS DOS CAMINOS PUEDEN SER ATRACTIVOS O DESAGRADABLES, PERO ASIMISMO, OPUESTOS. AMBOS PUEDEN SER INDESEABLES O SATISFACTORIOS, PERO SE EXCLUYEN MUTUAMENTE. AMBAS METAS TIENEN UNA IMPORTANCIA SIMILAR, EJEMPLOS:

i. DETERMINAR ENTRE CONTINUAR EN LA UNIDAD O REALIZAR UN CURSO; CON SUS CONSECUENCIAS.

ii. DECIDIR ENTRE DOS MISIONES EN LA SIERRA, POR UN PERÍODO PROLONGADO.

iii. ELEGIR ENTRE CONTINUAR CON LA SEGURIDAD DE LA RUTINA O ACEPTAR EL GRADO DE CONFIANZA, RETO PROFESIONAL Y DE SACRIFICIOS PERSONALES Y FAMILIARES EN UNA NUEVA SITUACIÓN MILITAR.

2. RESPUESTA.

i. DECISIÓN TAJANTE HACIA UN CAMINO EXCLUYENDO AL OTRO.

ii. DECISIÓN ALTERNANTE.

iii. SOLUCIÓN DE COMPROMISO. SATISFACCIÓN PARCIAL EN LOS DOS OBJETIVOS.

iv. INHIBIRSE, QUEDAR BLOQUEADO.

d. EVITAR DOS COSAS AL MISMO TIEMPO.

1. EXPLICACIÓN.

EL INDIVIDUO BUSCA EVADIR SIMULTÁNEAMENTE UNA SITUACIÓN Y SUS EFECTOS, YA QUE AMBAS LO COLOCAN EN CONDICIONES NO APETECIDAS POR SÍ Y POR SUS CONSECUENCIAS.

SIN EMBARGO, FINALMENTE TENDRÁ QUE DECIDIRSE POR LA SITUACIÓN O POR LAS CONSECUENCIAS, EJEMPLOS:

i. EVITAR LA MISIÓN O TAREA ASIGNADA Y TAMBIÉN CUALQUIER FORMA DE SANCIÓN.

ii. EVITAR ASISTIR A UN CURSO A QUE HA SIDO DESIGNADO, Y TAMBIÉN NO VULNERAR SUS DERECHOS PARA ASCENSO.

iii. EVITAR LAS RESPONSABILIDADES Y TAMBIÉN EL DESCRÉDITO.

2. RESPUESTA.

ESTARÁ SIEMPRE CARENTE DE OBJETIVIDAD.

i. SE REFUGIARÁ EN:

LA VACILACIÓN,

LA FANTASÍA O

LA IRREALIDAD.

ii. PUEDE EFECTUAR UNA REGRESIÓN Y FIJAR SU CONDUCTA EN UN PLANO MÁS SENCILLO Y ELEMENTAL, TRATANDO DE ESCAPAR A LOS COMPROMISOS DEL CONFLICTO.

e. SENTIRSE ATRAÍDO POR EL MISMO OBJETIVO QUE RACIONALMENTE SE DEBE EVITAR.

1. EXPLICACIÓN.

EXISTE UNA FIJACIÓN EN EL OBJETIVO QUE DEBE SER FIJADO Y CUYA ELIMINACIÓN PRODUCE CONDICIONES FRUSTRANTES.

EJEMPLOS:

- PRIVARSE DEL CONSUMO DEL ALCOHOL.
- NO COMER PARA ADELGAZAR.
- DEJAR DE FUMAR POR RAZONES DE

SALUD.

2. RESPUESTAS:

i. ANSIEDAD.

ii. ACTITUDES AGRESIVAS, COLÉRICAS,
EXPLOSIVAS.

iii. DEPRESIÓN

iv. PÉRDIDA DEL CARÁCTER NORMAL O
HABITUAL DEL INDIVIDUO.

v. PÉRDIDA DEL INTERÉS POR OTROS
ASUNTOS QUE NO CAIGAN EN EL ÁREA DE CONFLICTO.

f. DOBLE ATRACCIÓN-RECHAZO.

1. EXPLICACIÓN.

SE TRADUCE EN LA CONDICIÓN FRUSTRANTE DE TENER QUE ACEPTAR QUE LAS CUALIDADES, POSIBILIDADES O RECURSOS DE QUE SE DISPONEN SON INSUFICIENTES PARA ALCANZAR EL OBJETIVO ANHELADO, PERO LÓGICAMENTE RECHAZADO, SIMULTÁNEAMENTE.

EJEMPLOS: SE DESEA NOMBRAR UN
CAPITÁN COMO COMANDANTE DE COMPAÑÍA.

i. EL PRIMERO ES MUY PROFESIONAL, HONESTO Y DEDICADO, PERO DE CARÁCTER MUY SUAVE. EL SEGUNDO ES UN LÍDER EXCELENTE, CON CUALIDADES SOBRESALIENTES PERO DE ESCASA CALIDAD MORAL.

ii. UN JEFE FUE DESIGNADO PARA EFECTUAR UN CURSO. INICIALMENTE DETERMINÓ LOS ASPECTOS BENÉFICOS DE ORDEN PROFESIONAL Y CULTURAL, LO QUE SE TRADUCIRÍA A MAYORES GARANTÍAS DE ASCENSO Y PROGRESO GENERAL, PERO LA ACTUAL SITUACIÓN LE PROPORCIONA UNA GARANTÍA ECONÓMICA Y DE ESTABILIDAD ECONÓMICA Y FAMILIAR, POR LO QUE DE ACEPTAR EL CURSO SE VERÍA CON FUERTES PROBLEMAS PARA SATISFACER UNA ESTANCIA DIVIDIENDO EL SUELDO Y DE SEPARACIÓN FAMILIAR.

2. RESPUESTAS:

i. VACILACIONES.

ii. DUDAS.

iii. BLOQUEO DE LA ACCIÓN POR NO PODER TOMAR UNA DECISIÓN.

44. EL OBSTÁCULO Y EL INDIVIDUO.

A. EL INDIVIDUO REACCIONA EN LOS PERÍODOS FRUSTRANTES CON MECANISMOS DE DEFENSA QUE TIENDEN A PRESERVARLE DE LA ANSIEDAD; SE PLANTEA EL PROBLEMA DE QUIÉN ES LA CULPA POR LA PÉRDIDA O ALEJAMIENTO DEL OBJETIVO, PUDIENDO DECIDIR QUE:

a. LA CULPA ES DE LOS DEMÁS.

b. LA CULPA ES DE UNO MISMO.

c. LA CULPA NO ES DE NADIE.

B. LA CULPA ES DE LOS DEMÁS.

ES UNA RESPUESTA DE HOSTILIDAD MAL DIRIGIDA, ES NO HACERSE RESPONSABLE DE SUS ACTOS. ES BUSCAR A QUIEN CULPAR. EL INDIVIDUO HACE RESPONSABLE DE LA FRUSTRACIÓN A PERSONAS O COSAS, HACIA LOS QUE DIRIGE SU AGRESIVIDAD: ATACANDO, OBLIGANDO O ACUSANDO.

C. LA CULPA ES DE UNO MISMO.

ES UNA REACCIÓN DE COMPORTAMIENTO EN QUE LA RESPUESTA AGRESIVA VA DIRIGIDA AL MISMO INDIVIDUO.

EL SUJETO SE SIENTE CULPABLE Y ALIMENTA REMORDIMIENTOS. TIENDE A AISLARSE Y PERDER EL OBJETIVO. LAS RESPUESTAS TIENEN CARÁCTER OBSESIVO.

D. LA CULPA NO ES DE NADIE.

ES UNA REACCIÓN DE AGRESIÓN CONTROLADA, NO ASIGNÁNDOSE CULPA NI TAMPOCO NINGÚN REPROCHE.

EL INDIVIDUO EVADE LA ANSIEDAD ALUDIENDO EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. PREFIERE BUSCAR SENDEROS DE CONCILIACIÓN.

ESTA RESPUESTA FORMA PARTE DE ALGUNAS MANIFESTACIONES HISTÉRICAS.

E. EL OBSTÁCULO FRUSTRANTE.

a. CAPTA EN MAYOR O MENOR GRADO LA ENERGÍA QUE FUE DIRIGIDA AL OBJETIVO. EN ESTA SITUACIÓN DE TENSIÓN, EL INDIVIDUO PUEDE ADOPTAR 3 ACTITUDES:

1. OBSTÁCULO DOMINANTE.

2. EGODEFENSA.

3. PERSISTENCIA DE LA NECESIDAD.

b. OBSTÁCULO DOMINANTE.

EL INDIVIDUO QUEDA DETENIDO POR EL OBSTÁCULO, PERDIENDO EL OBJETIVO. LA ENERGÍA QUEDA PARALIZADA POR LA APARICIÓN DE LA TENSIÓN. LA REACCIÓN EMOCIONAL ES UNA SIMPLE MANIFESTACIÓN DE DESAGRADO POR LA PÉRDIDA DEL OBJETIVO (EN FIN QUE NI QUERÍA).

c. EGODEFENSA.

AQUÍ, EL INDIVIDUO CONVIERTE LA FRUSTRACIÓN EN UNA CUESTIÓN DE AMOR PROPIO. EL OBJETIVO QUEDA OCULTO POR LA REACCIÓN EMOTIVA DEL YO LESIONADO.

EL INDIVIDUO TRANSFORMA LA PÉRDIDA EN UNA OFENSA (ME... PORQUE ESTOY POR CONSIGNA).

(NO BUSCO QUIEN ME LO HIZO, SINO QUIEN ME LO PAGUE).

d. PERSISTENCIA DE LA NECESIDAD.

EL INDIVIDUO MANTIENE LA NECESIDAD DE ALCANZAR EL OBJETIVO. NO DESAPARECE LA NECESIDAD QUE HABÍA PROMOVIDO LA ACCIÓN, TRATANDO DE SATISFACERLA SUPERANDO EL OBSTÁCULO DE ALGÚN MODO.

(PERSEVERANCIA DE LA NECESIDAD).

(CON EL TIEMPO Y UN GANCHITO).

45. ACCIÓN DE MANDO.

A. ES IMPERATIVO PARA EL COMANDANTE DISPONER DE LA HABILIDAD, CONOCIMIENTO Y FORMA DE DETECTAR OPORTUNA Y EFICAZMENTE LAS SITUACIONES DE

FRUSTRACIÓN EN SUS HOMBRES O UNIDADES, PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE LAS ORIGINEN; EN ESTE CASO DEBE ESTAR ORIENTADO A LAS CAUSAS Y NO A LOS SÍNTOMAS.

B. NO DEBEN HACERSE JUICIOS SIMPLISTAS, NI TAMPOCO ANTE LA PRIMERA EVIDENCIA. LA FRUSTRACIÓN ES ACUMULATIVA. LA ÚLTIMA GOTA QUE DERRAMÓ EL VASO, QUE PUEDE PARECER LA PRIMORDIAL, PUEDE SER LA ÚLTIMA DE UNA LARGA SERIE DE FRUSTRACIONES.

AL INVESTIGAR, BUSQUE DETERMINAR O AYUDAR A OBTENER LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.

C. MUCHOS PROBLEMAS PUEDEN SURGIR RELACIONADOS CON EL TRABAJO, LA UNIDAD O LA INSTITUCIÓN Y PUEDEN SER RESUELTOS POR EL COMANDANTE.

ALGUNAS CAUSAS EN EL SOLDADO PUEDEN SER: NO HABERSE INTEGRADO A LA UNIDAD, POR NO LLEVARSE BIEN CON LOS OTROS MIEMBROS O SUPERIORES.

EN ESTE CASO EL COMANDANTE PUEDE INDAGAR LA RAZÓN DE NO LLEVARSE BIEN, AYUDÁNDOLO A COMPRENDER LOS AJUSTES EN LA UNIDAD.

EN ALGUNAS CIRCUNSTANCIAS ES BENEFICIOSO PARA LA UNIDAD Y PARA EL PROPIO SOLDADO EL CAMBIO DE UNIDAD.

D. HAY OTROS PROBLEMAS QUE REQUERIRÁN QUE SE AYUDE AL SOLDADO PONIÉNDOLO EN CONTACTO DIRECTO CON OTROS JEFES DE SERVICIO: PAGADURÍA, MÉDICO, DEL HOSPITAL, ETC.

E. TAMBIÉN EXISTEN OTRAS CIRCUNSTANCIAS EN QUE NADIE PODRÁ AYUDAR AL SOLDADO; EN ESTE CASO, LAS PLÁTICAS ORIENTADORAS Y LA CONFIANZA QUE DESPIERTE EL COMANDANTE EN EL SUBORDINADO, PERMITIRÁN RECOMENDARLE FORMAS ALTERNAS DE SOLUCIÓN.

F. TAMBIÉN, PARA UN COMANDANTE NO TERMINA CON IDENTIFICAR LA CAUSA DE LA FRUSTRACIÓN, SINO LAS MEDIDAS QUE ADOpte PARA PREVENIR SU REPETICIÓN.

G. DEBE ANALIZARSE EL PROPIO COMANDANTE, PARA ENCONTRAR SI SU ESTILO Y ACCIONES SON CAUSA DE FRUSTRACIONES, ASÍ COMO EVALUAR SI ES CAPAZ DE PRODUCIR UNA VERDADERA COMUNICACIÓN CON SUS SUBALTERNOS. SI NO EXISTEN RESISTENCIAS A SU DON DE MANDO.

H. DEBE ASEGURARSE QUE LOS SOLDADOS ESTÉN EMPLEADOS ADECUADAMENTE CON SUS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS Y EN LO QUE LES CORRESPONDE SEGÚN SUS ESPECIALIDADES.

EVITAR EL TRABAJO INNECESARIO.

I. MANTENER LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS, PARA DAR UNA SALIDA A LOS PROBLEMAS.

J. ASEGURARSE QUE SE SATISFACEN LAS NECESIDADES HUMANAS Y LOS SOLDADOS ESTÁN BIEN MOTIVADOS.

K. ALGO DE FRUSTRACIÓN ES INEVITABLE EN LOS HOMBRES Y LAS UNIDADES.

LA MAYORÍA DE LOS SOLDADOS PUEDEN TOLERAR LA FRUSTRACIÓN HASTA CIERTO GRADO, E IMPORTANTE ASPECTO DEL DON DE MANDO ES APRENDER A MANEJAR LA FRUSTRACIÓN, DE MODO QUE NO SE VUELVA DESTRUCTIVA PARA EL SOLDADO O LA UNIDAD.

CAPÍTULO OCTAVO

LA COMUNICACIÓN

46. 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.

47. 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 ESTRUCTA, 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”...

48. 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 AVOCAN 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.

49. 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 COMPRENSIÓN 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.

50. 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.

51. 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:

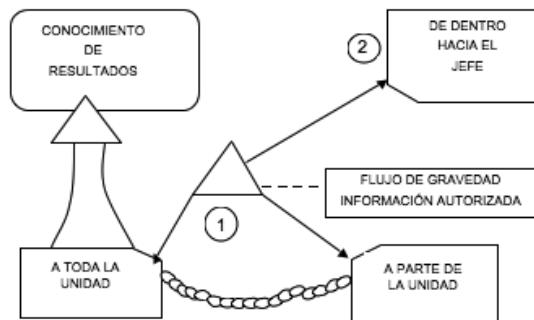
a. IMPARTIR INSTRUCCIONES SOBRE TAREAS, TRABAJOS O MISIONES A LA UNIDAD.

b. EXPONER SUS POLÍTICAS Y NORMAS.

c. ADMINISTRAR LA UNIDAD.

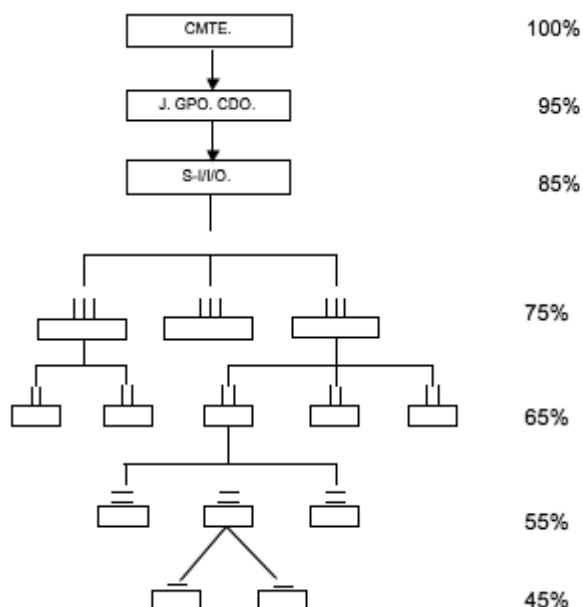
B. LA CADENA DE MANDO TIENE 2 SENTIDOS:

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.

BATALLÓN.

2. ENSAYOS Y PRÁCTICAS INCLUSO A NIVEL

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.

52. 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. SISTEMA LATERAL.
- 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 COMPRENSIBLE; 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.

53. 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 AGRA DARÍA 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.

CAPÍTULO NOVENO

EL COMANDANTE IDEAL

54. GENERALIDADES.

A. EL DESAFÍO Y LA OPORTUNIDAD CARACTERIZAN EL PAPEL DEL COMANDANTE EN EL EJÉRCITO. LE OFRECEN DESAFÍO, EL ALCANCE Y LA DIVERSIDAD DE SUS TAREAS Y ENCUENTRA OPORTUNIDAD CONTINUA PARA ASUMIR RESPONSABILIDAD Y DESARROLLAR EL INGENIO; ADEMÁS, EL COMANDANTE ENCUENTRA QUE HAY UNA NECESIDAD URGENTE EN LA UTILIZACIÓN DE TODOS SUS RECURSOS PERSONALES, EN LA QUE QUIZÁS SEA LA MÁS EXIGENTE DE DICHAS TAREAS: EL DON DE MANDO.

B. EN LAS CONFERENCIAS ANTERIORES SE EXPLICARON LOS FUNDAMENTOS DEL DON DE MANDO Y LAS NORMAS PERSONALES QUE SE REQUIEREN DEL COMANDANTE. LOS ASPECTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y DE GRUPO SE EXPLICARON PARA HACER CONSCIENTE AL COMANDANTE DE LA INTERACCIÓN ENTRE ÉL Y SUS SOLDADOS Y ENTRE LOS MIEMBROS DE SU UNIDAD. TAMBIÉN SE SEÑALARON ALGUNOS DE LOS PROCESOS DEL DON DE MANDO QUE REQUIEREN ACCIÓN DIRECTA DEL COMANDANTE. ESTA CONFERENCIA TIENE EL PROPÓSITO DE ENFOCAR AL COMANDANTE Y RELACIONAR SU PAPEL CON TODO LO ANTERIORMENTE SEÑALADO.

55. EFECTIVIDAD DEL MANDO.

A. LOS EFECTOS SEPARAN EL DON DE MANDO DE OTRAS FUNCIONES DE MANDO TALES COMO LA ADMINISTRACIÓN, QUE TIENE QUE VER CON EL USO DE TODOS LOS RECURSOS DISPONIBLES. AUN CUANDO SE DEBE CONSIDERAR EL EFECTO SOBRE EL PERSONAL SIN IMPORTAR LA FUNCIÓN DE MANDO, EL DON DE MANDO ES EL ÚNICO QUE SE ENFOCA DIRECTA Y FUNDAMENTALMENTE PARA INFLUIR SOBRE LOS SOLDADOS Y LAS ORGANIZACIONES.

B. LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE DON DE MANDO SE PUEDE JUZGAR SÓLO EN TÉRMINOS DE RESULTADOS OBTENIDOS. EN CONSECUENCIA, CADA ACTO DE DON DE MANDO, CADA DECISIÓN DE MANDO Y CADA PLANTEAMIENTO DE UN PROBLEMA DE DON DE MANDO, DEBE TENER COMO SU CONSIDERACIÓN PRIMORDIAL, SU EFECTO SOBRE LA EJECUCIÓN. LA EVALUACIÓN FINAL DEL DON DE MANDO EFECTIVO, ES LA CALIDAD DE LA EJECUCIÓN REALIZADA POR LOS SOLDADOS, INDIVIDUALMENTE Y COMO UNIDAD. LA EJECUCIÓN COMO MEDIDA DE EVALUACIÓN REQUIERE QUE CADA ACCIÓN Y DECISIÓN SE COMPARE CON LAS NORMAS DE "BUENA EJECUCIÓN". EL COMANDANTE SERÁ TAN BUENO COMO BUENOS SEAN LOS RESULTADOS QUE OBTENGA Y SERÁ UN FRACASO, SI NO PUEDE INFLUIR EN SUS TROPAS PARA QUE LLEVEN A CABO SUS OBLIGACIONES.

C. EL RENDIMIENTO PLENO DE LOS SOLDADOS REQUIERE ORGANIZAR SUS FUNCIONES Y OBLIGACIONES, A FIN DE CONSEGUIR LA EJECUCIÓN MÁS PRODUCTIVA DE SUS CAPACIDADES HUMANAS. NECESITA RECONOCER QUE LOS SOLDADOS SON UN RECURSO QUE TIENEN HABILIDADES INDIVIDUALES, LIMITACIONES Y CARACTERÍSTICAS QUE REQUIEREN LA MISMA ATENCIÓN Y MANTENIMIENTO COMO CUALQUIER OTRO RECURSO. TAMBIÉN NECESITA SABER QUE EL RECURSO HUMANO NO ES OTRA COSA QUE PERSONAS CON PERSONALIDADES, ESTADO LEGAL, EMOCIONES, NECESIDADES Y SOBRE LAS QUE ES NECESARIO EJERCER CONTROL EN RELACIÓN CON LO QUE HACEN Y QUE TAN BIEN LO HACEN. EN CONSECUENCIA, LOS SOLDADOS REQUIEREN MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN, RECOMPENSAS, INSPIRACIÓN Y CONSIDERACIÓN. DEJAR DE RECONOCER ESTAS NECESIDADES PUEDE CAUSAR SERIOS PROBLEMAS Y COMO RESULTADO, UNA UNIDAD INEFICAZ.

D. EL COMANDANTE ES RESPONSABLE DE VER QUE EL TRABAJO SE HAGA EN VEZ DE HACERLO EL MISMO. POR LO TANTO, FRECUENTEMENTE SE ENFRENTA AL PROBLEMA DE CREAR RELACIONES ADECUADAS CON SUS SUBALTERNOS, RELACIONES QUE CONTRIBUYAN AL LOGRO DE LA MISIÓN, PARA ELLO ES NECESARIO RECONOCER LA INDIVIDUALIDAD DE CADA UNO DE SUS SOLDADOS Y EL USO DE ESTE CONOCIMIENTO AL EJERCER EL DON DE MANDO.

E. EL LOGRO DE LAS MISIONES A TRAVÉS DE LAS ACCIONES DE OTROS REQUIERE QUE EL COMANDANTE SEPA CÓMO COMUNICARSE CON SUS SOLDADOS, COMO CONSEGUIR QUE SUS SOLDADOS SE COMUNIQUEN CON ÉL, COMO TRANSFORMAR INFORMACIÓN EN DECISIONES, Y COMO CONVERTIR SUS DECISIONES EN ACCIÓN.

F. EL COMANDANTE DEBE CREAR BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO, NO SÓLO CON LA ÚNICA IDEA DE HACER QUE SUS HOMBRES SE “SIENTAN FELICES”, SINO PARA QUE ÉL PUEDA CUMPLIR MEJOR CON LA MISIÓN. SIN DUDA, CREAR UN BUEN CLIMA DE TRABAJO TOMA TIEMPO, ENERGÍA Y PACIENCIA, PERO SI NO SE DESARROLLAN DICHAS CONDICIONES DE TRABAJO E INCLUYE A SUS HOMBRES EN EL LOGRO DE LA MISIÓN DE LA UNIDAD LOS COSTOS EN TÉRMINOS DE DECISIONES EQUIVOCADAS, TALENTO DESPERDICIADO, FRUSTRACIONES PERSONALES E INEFICIENCIA, SERÁN ENORMES. EL COMANDANTE SERÁ EFICAZ SI CREA CONDICIONES PARA MOTIVAR A SUS SOLDADOS Y EXPLOTAR SUS CAPACIDADES.

56. ESTILOS DE DON DE MANDO.

A. LOS ESTILOS DEL DON DE MANDO VARÍAN DEPENDIENDO DE LA PERSONALIDAD DEL JEFE, SUS SOLDADOS Y LA SITUACIÓN. EL ESTILO HA SIDO POR MUCHO TIEMPO UN TEMA DE DISCUSIÓN Y AUN CUANDO ES UN INTERESANTE TÓPICO DE CONTROVERSIA, EN ÚLTIMA INSTANCIA, EL ESTILO PROPIO PARA CUALQUIER JEFE ES AQUÉL QUE LO AYUDA A MANDAR MEJOR.

B. LOS COMANDANTES NO DEBERÁN SUJETARSE A NINGÚN ESTILO ESTEREOTIPADO DE MANDO, PUES DEPENDIENDO DE LA SITUACIÓN PUEDE UTILIZAR UN ESTILO AUTORITARIO EN UNA SITUACIÓN Y UN ESTILO DEMOCRÁTICO EN OTRA. UN JEFE COMPLETAMENTE AUTORITARIO SE RESERVA EL CONTROL PARA SÍ. UN JEFE DEMOCRÁTICO INCLUYE A SUS SUBORDINADOS EN LA TOMA DE DECISIONES, PERO SE RESERVA LA DECISIÓN PARA SÍ.

C. EL JEFE PUEDE ESCOGER EL ESTILO DE DON DE MANDO QUE MEJOR LE AYUDARÁ EN EL LOGRO DE LA MISIÓN. SIN EMBARGO, ANTES DE HACER LA SELECCIÓN DEBE DARSE CUENTA DE QUE ES RESPONSABLE DE TODO LO QUE SU UNIDAD HAGA O DEJE DE HACER. POR LO TANTO, DEBE ESTAR PREPARADO PARA AJUSTAR SU ESTILO, DEPENDIENDO DE LOS RESULTADOS QUE OBTENGA. LAS DIVERSAS FACETAS DE SU PERSONALIDAD, SU SISTEMA DE VALORES, SU CONFIANZA EN SUS SUBALTERNOS, SUS CONOCIMIENTOS E INCLINACIONES DE DON DE MANDO INFLUIRÁN EN SU ESTILO.

D. SU SISTEMA DE VALORES INFLUIRÁ EN SU SELECCIÓN DE ESTILO, YA QUE SI SIENTE QUE UN JEFE DEBE TOMAR TODAS LAS DECISIONES, ENTONCES ASÍ LO HARÁ. SI SIENTE QUE LOS SUBALTERNOS DEBEN COMPARTIR LA TOMA DE DECISIONES, SE INCLINARÁ A SELECCIONAR UN ESTILO QUE APOYE ESTE VALOR. EL GRADO DE CONFIANZA EN SUS SOLDADOS TAMBIÉN INFLUIRÁ EN SU ESTILO. SI NO TIENE CONFIANZA EN SUS SOLDADOS, ENTONCES PROBABLEMENTE EL JEFE NO LOS INCLUIRÁ EN LA TOMA DE DECISIONES. ESTRECHAMENTE ASOCIADO CON ESTA IDEA ES EL HECHO DE SI EL JEFE CONSIDERA O NO QUE ESTÁ MEJOR CALIFICADO, POR SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS PARA TOMAR LAS DECISIONES. A MENUDO TENDRÁ MÁS FE, JUSTIFICADAMENTE O NO, EN SUS PROPIAS HABILIDADES; EL JEFE QUE NO ESTÁ SEGURO DE SUS HABILIDADES ESTÁ MÁS INCLINADO A SER AUTORITARIO QUE “PARTICIPATIVO”.

E. LOS JEFES AUTORITARIOS FRECUENTEMENTE CONSIDERAN QUE SI OTORGAN ALGO DEL CONTROL EN LA TOMA DE DECISIONES, NO PODRÁN PREDECIR LOS RESULTADOS Y POR TANTO SU SEGURIDAD PUEDE VERSE AMENAZADA.

F. EL GRUPO O UNIDAD INFLUYE TAMBIÉN EN LA SELECCIÓN DEL ESTILO DEL JEFE, DEBE DARSE CUENTA DE QUE SUS SOLDADOS, AL IGUAL QUE ÉL, TIENEN MUCHAS VARIABLES PERSONALES QUE AFECTAN SU COMPORTAMIENTO. ADEMÁS, EL TAMAÑO DEL GRUPO, LAS METAS DEL GRUPO, LA EFICIENCIA DEL GRUPO Y LO QUE EL GRUPO O UNIDAD ESPERA DEL JEFE, SON ALGUNOS DE LOS FACTORES RELACIONADOS CON EL GRUPO O UNIDAD QUE EL JEFE DEBE COMPRENDER ANTES DE SELECCIONAR SU ESTILO. MIENTRAS MEJOR COMPRENDA ESTOS FACTORES, MEJOR SERÁ SU ESTILO.

G. CUÁNTO AFECTAN ESTOS FACTORES LA SELECCIÓN DEL ESTILO DEL JEFE, DEPENDERÁ PRIMORDIALMENTE DE LA CANTIDAD DE CONFIANZA Y RESPETO QUE EL JEFE Y LOS SUBALTERNOS SE TENGAN. SI ESTA CONFIANZA Y RESPETO MUTUOS ES ALTA, ENTONCES NO IMPORTA MUCHO QUE ESTILO SELECCIONE EN UNA SITUACIÓN DETERMINADA.

H. LOS SOLDADOS GENERALMENTE NO REACCIONAN ANTE LAS VARIACIONES DE ESTILO O COMPORTAMIENTO DEL JEFE SI LO RESPETAN Y LE TIENEN CONFIANZA. SIN EMBARGO, LAS GRANDES VARIACIONES EN EL COMPORTAMIENTO Y ESTILO, DEBEN MANTENERSE AL MÍNIMO, SI SE PROLONGAN EN TIEMPO, PUEDEN DISMINUIR LA CONFIANZA Y EL RESPETO Y LA EFICIENCIA DE LA UNIDAD TAMBIÉN DISMINUIRÁ.

I. ADEMÁS DE LAS FUERZAS QUE EXISTEN EN UN JEFE Y EN SUS SOLDADOS, CIERTAS CARACTERÍSTICAS DE CADA SITUACIÓN AFECTAN TAMBIÉN EL COMPORTAMIENTO DEL JEFE. ALGUNAS DE LAS MÁS IMPORTANTES SON: EL EJÉRCITO COMO UN TODO, LA UNIDAD, LA NATURALEZA DE LA SITUACIÓN Y EL TIEMPO DISPONIBLE. EXAMINAREMOS CADA UNA DE ÉSTAS.

J. COMO LOS INDIVIDUOS, LAS ORGANIZACIONES TIENEN VALORES Y TRADICIONES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE SUS MIEMBROS. EL JEFE RECIÉN ASIGNADO A UNA UNIDAD DESCUBRE RÁPIDAMENTE QUE CIERTAS CLASES DE COMPORTAMIENTO SE ACEPTAN, MIENTRAS QUE OTRAS NO. POR EJEMPLO, UN JEFE QUE HA USADO UN ESTILO DE MANDO COMPLETAMENTE AUTORITARIO ES ASIGNADO AL MANDO DE UNA UNIDAD CON EFICIENCIA DONDE EL ESTILO QUE HA PREVALECIDO ES EL DEL MANDO DEMOCRÁTICO. PUEDE REEVALUAR SU ESTILO CON BASE EN SUS OBSERVACIONES Y LA PERCEPCIÓN DE QUE, DEBIDO A QUE LA UNIDAD ES EFICIENTE, EL DON DE MANDO DEMOCRÁTICO RESULTA.

K. ANTES DE SELECCIONAR UN ESTILO DE MANDO, EL COMANDANTE DEBE CONSIDERAR QUE TAMBIÉN TRABAJAN SUS SOLDADOS EN CONJUNTO Y EL GRADO DE CONFIANZA QUE TIENEN EN SUS HABILIDADES PARA RESOLVER PROBLEMAS; ADEMÁS, COSAS COMO LA COHESIÓN, LA ACEPTACIÓN MUTUA

Y LA COMUNIDAD DE PROPÓSITOS INFLUIRÁN TAMBIÉN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD.

L. LA NATURALEZA DEL PROBLEMA PUEDE TAMBIÉN INFLUIR EN EL ESTILO QUE USARÁ EL COMANDANTE, YA QUE DEBERÁ DETERMINAR SI SUS SUBALTERNOS TIENEN O NO LOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS REQUERIDOS PARA PERMITIRLES TOMAR PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES.

M. LA PRESIÓN DEL TIEMPO, ES QUIZÁ LA PRESIÓN QUE SE HACE SENTIR MÁS CLARAMENTE SOBRE EL JEFE. MIENTRAS MÁS SIENTA LA NECESIDAD DE UNA DECISIÓN INMEDIATA, MÁS DIFÍCIL SERÁ INCLUIR A OTRAS PERSONAS EN SU ESTIMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES. EN UNIDADES QUE ESTÁN EN CONSTANTE ESTADO DE “ALERTA O EMERGENCIA” (LAS COMISIONADAS PARA COMBATIR EL NARCOTRÁFICO, LA AGUDA DELINCUENCIA, DESASTRES FRECUENTES, ETC.) O EN “PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO INTENSIVO O ESPECIALES”, ES MÁS FRECUENTE ENCONTRAR JEFES QUE USAN UN ALTO GRADO DE MANDO AUTORITARIO CON Poca PARTICIPACIÓN DE LOS SUBALTERNOS. SIN EMBARGO, CUANDO SE REDUCE LA PRESIÓN DEL TIEMPO, ES MÁS FACTIBLE HACER PARTICIPAR A LOS SUBALTERNOS EN EL PROCESO DE TOMAR DECISIONES.

N. ÉSTAS SON LAS PRINCIPALES FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL JEFE Y DETERMINAN SU COMPORTAMIENTO EN RELACIÓN CON SUS SUBALTERNOS; SÓLO DESPUÉS DE EVALUAR DICHAS FUERZAS, PUEDE EL JEFE ESCOGER UN ESTILO DE MANDO. EN AQUELLAS COSAS DONDE EL TIEMPO NO ES CRÍTICO Y LOS SOLDADOS ESTÁN BIEN DISCIPLINADOS, ADIESTRADOS Y CONFÍAN EN SUS HABILIDADES, EL ESTILO DEMOCRÁTICO PUEDE SER EL MEJOR. EN OTRAS CIRCUNSTANCIAS, EN QUE EXISTE LA PRESIÓN DE TOMAR DECISIONES INMEDIATAS Y PERENTORIAS Y EL JEFE TIENE LA HABILIDAD NECESARIA PARA TOMARLAS CON EFICIENCIA, EL ESTILO AUTORITARIO PUEDE SER LA ÚNICA SELECCIÓN. COMO NO HAY UN SOLO ESTILO QUE SEA MEJOR EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS, EL ESTILO DEL JEFE DEBERÁ SER EL QUE IDEALMENTE LOGRE EL OBJETIVO INMEDIATO.

O. SIN EMBARGO, AL MIRAR HACIA ADELANTE, EL COMANDANTE PUEDE FORMARSE UN PUNTO DE VISTA ALGO DISTINTO; POR EJEMPLO, PUEDE ADQUIRIR NUEVAS DESTREZAS PARA SÍ MISMO, INSTRUIR A SUS SUBALTERNOS Y PROPORCIONARLES EXPERIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES. LOS COMANDANTES DEBEN DECIDIR LO QUE QUIEREN LOGRAR Y CUANDO ESTÉN LIBRES DE LA PRESIÓN DE LAS MISIONES INMEDIATAS DEBERÁN:

a. MEJORAR LA MOTIVACIÓN DE LOS SUBALTERNOS.

b. AUMENTAR LA DISPOSICIÓN DE LOS SUBALTERNOS A ACEPTAR LOS CAMBIOS.

c. MEJORAR LA CALIDAD DE EJECUCIÓN DE LOS SUBALTERNOS.

d. DESARROLLAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA MORAL.

EL LOGRO DE ESTOS OBJETIVOS DE LARGO ALCANCE ES LA META DEL JEFE.

P. LAS DESTREZAS DEL MANDO.

UN SÓLIDO DON DE MANDO NO SE BASA EN ADIVINANZAS NI EN HABILIDAD CONGÉNITA, SUS FUNDAMENTOS PUEDEN SER ANALIZADOS Y CULTIVADOS POR LA MAYORÍA DE LOS MILITARES. DE HECHO, ESTAS CONFERENCIAS SE BASAN EN LA CREENCIA DE QUE EL DON DE MANDO INTUITIVO DE POR SÍ NO ES SUFICIENTE. EL COMANDANTE PUEDE MEJORAR SU EJECUCIÓN POR MEDIO DEL ESTUDIO, DEL ANÁLISIS DE SU PROPIO COMPORTAMIENTO AL MANDAR Y DE LA PRÁCTICA, SIN EMBARGO, TOMADA DE POR SÍ, NINGUNA CANTIDAD DE CONOCIMIENTO MEJORARÁ LA COMPRENSIÓN Y EL JUICIO, O AUMENTARÁ LA HABILIDAD PARA ACTUAR ADECUADAMENTE BAJO CONDICIONES DE RESPONSABILIDAD. UNA PERSONA PUEDE SABER TODO LO QUE HAY EN ESTAS CONFERENCIAS Y AÚN SER UN MAL JEFE. NO HAY UNA RESPUESTA CONCRETA

PARA LA MAYORÍA DE LOS PROBLEMAS DE MANDO. CADA SITUACIÓN SE DEBE TRATAR COMO UNA SITUACIÓN NUEVA, QUE REQUIERE IMAGINACIÓN, COMPRENSIÓN Y ACCIÓN HABILIDOSA. UN JEFE SE DEBE PREOCUPAR POR EVALUAR ACONTECIMIENTOS Y ENCONTRAR CURSOS DE ACCIÓN APROPIADOS. SI UN JEFE APROVECHA LAS IDEAS PRESENTADAS EN ESTAS CONFERENCIAS, LA EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN LE MOSTRARÁ QUE DIRECCIÓN DEBEN TOMAR SUS ACCIONES.

57. INDICADORES DEL DON DE MANDO.

HAY CUATRO CARACTERÍSTICAS DE UNA UNIDAD QUE INDICAN ÉXITO O FRACASO EN EL EJERCICIO DEL MANDO MILITAR; LA MORAL, LA DISCIPLINA, EL ESPÍRITU DE CUERPO Y LA DESTREZA. ESTOS INDICADORES SE PUEDEN USAR COMO UN CALIBRADOR PARA MEDIR LA EFICIENCIA DE UNA UNIDAD.

CIERTOS FACTORES PUEDEN SURTIR EFECTO SOBRE MÁS DE UNO DE LOS INDICADORES. POR EJEMPLO, UN BAJO ÍNDICE DE FALTAS Y DELITOS PODRÍA INDICAR NO SÓLO BUENA DISCIPLINA, SINO ALTA MORAL Y ESPÍRITU DE CUERPO. AUN CUANDO LA DISCIPLINA, EL ESPÍRITU DE CUERPO Y LA DESTREZA SON DEPENDIENTES DEL GRADO DE MORAL QUE HAYA PRESENTE, LOS CUATRO SON DE IGUAL IMPORTANCIA. LOS OTROS TRES DEPENDEN DE LA MORAL PORQUE ES LA SUMA TOTAL DE TODAS LAS ACTITUDES DEL SOLDADO. LA MORAL ES TIERRA FÉRTIL DONDE SE COSECHAN LAS SEMILLAS DE LA DISCIPLINA, EL ESPÍRITU DE CUERPO Y LA DESTREZA. DE ESTA MANERA, MIENTRAS QUE EL COMANDANTE DEBE TRATAR DE AUMENTAR LA MORAL, SUS ESFUERZOS SE DEBEN DIRIGIR SIEMPRE AL FORTALECIMIENTO DE TODOS LOS INDICADORES DEL DON DE MANDO. LA AUSENCIA O DISMINUCIÓN DE UNO DE LOS INDICADORES PODRÍA AFECTAR ADVERSAMENTE, HASTA EL PUNTO DE DESTRUIR A LOS OTROS.

A. MORAL.

a. LA MORAL ES EL ESTADO DE ÁNIMO DE LA PERSONA. DEPENDE DE SU ACTITUD HACIA TODO LO QUE LE AFECTA (SUS COMPAÑEROS, SUS JEFES, LA VIDA DEL EJÉRCITO

EN GENERAL Y OTRAS COSAS IMPORTANTES PARA ÉL). LA MORAL ESTÁ ESTRECHAMENTE RELACIONADA CON LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL SOLDADO. SI LA INSTRUCCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES DE COMBATE DE UNA UNIDAD SE REALIZAN DE MODO QUE LAS NECESIDADES DEL SOLDADO SE SATISFAGAN, SE DESARROLLARÁ UNA ACTITUD FAVORABLE. UNA ALTA MORAL ES UN ESTADO MENTAL QUE PROPORCIONA AL SOLDADO EL SENTIDO DE CONFIANZA Y BIENESTAR QUE LE PERMITE ENFRENTARSE A LAS PENALIDADES CON CORAJE, ENTEREZA Y DETERMINACIÓN.

b. EL ESTADO DE LA MORAL CAMBIA CONSTANTEMENTE. LA MORAL DE UNA UNIDAD ES UNA MEDIDA DE LA HABILIDAD DE UN COMANDANTE.

c. EL COMANDANTE PUEDE MEDIR LA MORAL MEDIANTE LA ESTRECHA OBSERVACIÓN DE SUS SOLDADOS EN SUS ACTIVIDADES DIARIAS, MEDIANTE INSPECCIONES Y POR CONVERSACIONES CON LOS SOLDADOS. LOS PUNTOS ESPECÍFICOS QUE DEBE OBSERVAR SON:

1. LA APARIENCIA.
2. LA CONDUCTA PERSONAL.
3. LAS NORMAS DE CORTESÍA MILITAR.
4. LA HIGIENE PERSONAL.
5. EL USE DE LAS INSTALACIONES DE RECREACIÓN Y DEPORTE.
6. LAS PELEAS EXCESIVAS.
7. LOS RUMORES DAÑINOS E IRRESPONSABLES.
8. LAS CONDICIONES DEL COMEDOR Y DORMITORIOS.

9. EL CUIDADO DEL EQUIPO.

10. LA REACCIÓN A LAS ÓRDENES Y DIRECTIVAS.

11. LA DESTREZA EN EL TRABAJO.

12. LA MOTIVACIÓN DURANTE EL ADIESTRAMIENTO.

d. LA EVALUACIÓN DE LOS INFORMES ADMINISTRATIVOS PUEDE, ADEMÁS, AYUDAR A MEDIR LA MORAL. DE PARTICULAR VALOR SON LOS INFORMES QUE SE REFIEREN A:

1. LOS ARRESTOS MILITARES O CIVILES.

2. LOS DAÑOS AL EQUIPO, O LAS PÉRDIDAS DEL MISMO, POR DESCUIDO.

3. LOS PROBLEMAS DE FAMILIA.

4. LAS DEUDAS.

5. LOS QUE EVADEN SUS DEBERES.

6. LOS SOLDADOS QUE SE AUSENTAN SIN PERMISO Y LOS DESERTORES.

7. LAS SOLICITUDES DE CAMBIO DE CORPORACIÓN.

8. LAS HERIDAS OCASIONADAS POR LOS MISMOS SOLDADOS.

9. LA CANTIDAD DE PERMISOS POR ENFERMEDAD.

10. LOS ÍNDICES DE REENGANCHE.

B. ESPÍRITU DE CUERPO.

a. EL ESPÍRITU DE CUERPO ES LA LEALTAD, ORGULLO Y ENTUSIASMO QUE POR LA UNIDAD MUESTRAN SUS MIEMBROS. MIENTRAS QUE LA MORAL SE REFIERE A LA ACTITUD DEL SOLDADO, EL ESPÍRITU DE CUERPO ES EL ESPÍRITU DE LA UNIDAD. ES EL ESPÍRITU COMÚN REFLEJADO POR TODOS LOS MIEMBROS DE UNA UNIDAD Y PROPORCIONA SOLIDARIDAD DE GRUPO. IMPLICA DEVOCIÓN Y LEALTAD HACIA LA UNIDAD Y POR TODO LO QUE REPRESENTA Y UN GRAN RESPETO POR SUS TRADICIONES, HISTORIA Y HONOR.

b. EL ESPÍRITU DE CUERPO ES LA PERSONALIDAD DE LA UNIDAD Y EXPRESA LA VOLUNTAD DE LA UNIDAD PARA COMBATIR Y TRIUNFAR, AUN EN SITUACIONES QUE PARECEN INSUPERABLES.

c. EL ESPÍRITU DE CUERPO DEPENDE DE LA SATISFACCIÓN QUE LOS MIEMBROS OBTIENEN DE PERTENECER A UNA UNIDAD, SUS ACTITUDES HACIA OTROS MIEMBROS DE LA UNIDAD Y LA CONFIANZA EN SUS JEFES. LA EVALUACIÓN DEL ESPÍRITU DE CUERPO SE REFIERE A:

1. LAS EXPRESIONES DE LOS SOLDADOS QUE DEMUESTRAN ENTUSIASMO Y ORGULLO POR SU UNIDAD.

2. UNA BUENA REPUTACIÓN ENTRE LAS OTRAS UNIDADES.

3. UN FUERTE ESPÍRITU DE COMPETENCIA.

4. UNA PARTICIPACIÓN DISPUESTA POR PARTE DE LOS MIEMBROS EN LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD.

5. EL ORGULLO EN LAS TRADICIONES E HISTORIA DE LA UNIDAD.

6. LA DISPOSICIÓN DE LOS SOLDADOS POR AYUDARSE UNOS A OTROS.

7. LA CREENCIA DE QUE SU UNIDAD ES MEJOR QUE CUALQUIERA OTRA UNIDAD EN EL EJÉRCITO.

8. UN ALTO ÍNDICE DE REENGANCHES EN LA UNIDAD.

C. DISCIPLINA.

a. LA DISCIPLINA ES LA ACTITUD INDIVIDUAL O DE GRUPO QUE ASEGURA LA PRONTA Y VOLUNTARIA OBEDIENCIA A LAS ÓRDENES Y LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN APROPIADA A FALTA DE ÓRDENES. CUANDO SE LOGRA EN UNA UNIDAD, ES UNA ACTITUD QUE MANTIENE A LOS SOLDADOS HACIENDO LO QUE SE SUPONE DEBEN HACER Y CÓMO SE SUPONE QUE LO DEBEN HACER, CON FUERTE CONVICCIÓN INTERNA. LA BUENA DISCIPLINA SE HACE PRESENTE SIEMPRE Y FUNCIONA YA SEA QUE HAYA O NO PRESIÓN O SUPERVISIÓN CONSTANTES. ES EL RESULTADO DE UNA BUENA INSTRUCCIÓN Y DON DE MANDO INTELIGENTE QUE AYUDA A LOS SOLDADOS A RESISTIR Y A ENFRENTAR SITUACIONES DIFÍCILES SIN VACILAR. COMO EL ÉXITO EN EL COMBATE FRECUENTEMENTE DEPENDE DE LA RESPUESTA POSITIVA INMEDIATA DE LA UNIDAD O DE LOS SOLDADOS, LA DISCIPLINA QUE SE EXIGE EN EL EJÉRCITO ES MUCHO MÁS RIGUROSA QUE LA DISCIPLINA EN OTRAS ORGANIZACIONES.

b. ANTES DE QUE UN SOLDADO PUEDA ACTUAR EN FORMA ATINADA EN AUSENCIA DE ÓRDENES, DEBE TENER UNA COMPRENSIÓN DE LO QUE SE DEBE HACER Y EL PAPEL QUE DEBE DESEMPEÑAR. ESTO REQUIERE ADIESTRAMIENTO. ANTES DE QUE ÉL PUEDA RESPONDER A LAS ÓRDENES, NECESITA LA MISMA COMPRENSIÓN Y HABILIDAD, ADEMÁS DE CONFIANZA EN SUS SUPERIORES; ESTO REQUIERE DON DE MANDO. LA EVALUACIÓN DE LA DISCIPLINA REQUIERE LA EVALUACIÓN DE ESTOS FACTORES:

1. LA ATENCIÓN DE LOS DETALLES.

2. LAS RELACIONES ARMONIOSAS ENTRE UNIDADES Y SOLDADOS.

3. LA DEVOCIÓN AL DEBER.

4. LAS DEBIDAS RELACIONES ENTRE EL SUPERIOR Y LOS SUBALTERNOS.

5. LA CONDUCTA ADECUADA EN EL SERVICIO Y FUERA DE ÉL.

6. LAS NORMAS DE LIMPIEZA, CUIDADO DEL VESTUARIO Y EQUIPO Y LA CORTESÍA MILITAR.

7. LA PRONTITUD PARA RESPONDER A LOS MANDOS Y SUS DIRECTIVAS.

8. LA ADHESIÓN A LA CADENA DE MANDO.

9. LA HABILIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR EFICAZMENTE CON POCA O NINGUNA SUPERVISIÓN.

D. DESTREZA.

a. LA DESTREZA ES LA HABILIDAD TÉCNICA, TÁCTICA Y FÍSICA DEL SOLDADO Y DE LA UNIDAD PARA EJECUTAR EL TRABAJO O LA MISIÓN. LA DESTREZA DE LA UNIDAD ES LA SUMA DE LAS HABILIDADES DE TODOS LOS SOLDADOS, UNIDOS EN UN HAZ POR EL COMANDANTE PARA CONVERTIRLOS EN UN EQUIPO QUE FUNCIONE EFICIENTEMENTE.

b. UNA UNIDAD ALCANZARÁ LA DESTREZA CUANDO SU COMANDANTE EXIJA ALTAS NORMAS DE EJECUCIÓN INDIVIDUAL Y DE GRUPO. LA DESTREZA RESULTA MAYORMENTE DE LA INSTRUCCIÓN; EN CONSECUENCIA, GRAN PARTE DEL TIEMPO DEL COMANDANTE SE DEBE DEDICAR A SUPERVISAR LA INSTRUCCIÓN. ALGUNOS DE LOS FACTORES QUE SE DEBEN CONSIDERAR PARA EVALUAR LA DESTREZA SON:

1. LA APARIENCIA PERSONAL Y LA CONDICIÓN FÍSICA DE LOS SOLDADOS.

2. LA APARIENCIA Y ESTADO DEL ARMAMENTO, EQUIPO E INSTALACIONES DE LA UNIDAD.

3. LOS TIEMPOS DE REACCIÓN DE LA UNIDAD BAJO DIVERSAS SITUACIONES Y CONDICIONES.

4. LA ACTITUD PROFESIONAL DEMOSTRADA POR LA UNIDAD Y SUS MIEMBROS.

5. LA HABILIDAD DE LOS JEFES SUBALTERNOS PARA DIRIGIR LA TROPA.

6. LA PRONTITUD Y EXACTITUD PARA DIFUNDIR ÓRDENES, INSTRUCCIONES E INFORMACIÓN.

7. EL GRADO DE HABILIDAD DEMOSTRADO CUANDO SE EJECUTAN LAS TAREAS.

58. EL DESARROLLO DE LOS INDICADORES DEL DON DE MANDO.

EL DESARROLLO DE LOS INDICADORES DEL DON DE MANDO ES UN PROCESO CONTINUO. SI EL JEFE COMPRENDE LOS FACTORES Y FUERZAS QUE PRODUCEN LOS RESULTADOS DESEADOS, PODRÁ DIRIGIR MEJOR SUS ESFUERZOS PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS. HAY CIERTAS ACCIONES. QUE AYUDARÁN EN EL DESARROLLO DE INDICADORES ESPECÍFICOS. UNA ACCIÓN DISEÑADA PARA MEJORAR UNO DE LOS INDICADORES DEL DON DE MANDO PUEDE ADEMÁS TENER EFECTO EN LOS DEMÁS. A CONTINUACIÓN SE DAN LOS INDICADORES Y ALGUNOS PASOS ESPECÍFICOS QUE DESARROLLARÁN A CADA UNO:

A. MORAL.

a. ENSEÑAR A TENER CONFIANZA EN LA CAUSA Y EN LA MISIÓN.

b. INDUCIR EN SUS SOLDADOS CONFIANZA EN ELLOS MISMOS, EN SUS JEFES, EN SU INSTRUCCIÓN Y EN SU EQUIPO.

c. AYUDAR AL LOGRO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, CONSIDERANDO CUIDADOSAMENTE LA ASIGNACIÓN DE TAREAS.

d. MANTENER CONSCIENTES A SUS SOLDADOS DE SU PREOCUPACIÓN Y EL INTERÉS DEL EJÉRCITO, EN SU BIENESTAR FÍSICO, MORAL Y ESPIRITUAL, AL IGUAL QUE EL DE SUS DERECHOHABIENTES.

e. ESTABLECER UN PROGRAMA EFECTIVO DE INCENTIVOS.

f. HACER SENTIR A LOS SOLDADOS QUE SON ESENCIALES PARA LA UNIDAD.

g. RECONOCER EL DESEO DEL SOLDADO POR RETENER SU INDIVIDUALIDAD Y CONSECUENTEMENTE TRATARLO COMO INDIVIDUO.

h. ALENTAR EL FORTALECIMIENTO DE SUS LAZOS CON SU HOGAR, FAMILIAR Y ASOCIACIÓN RELIGIOSA.

B. ESPÍRITU DE CUERPO.

a. COMENZAR BIEN LA INTEGRACIÓN DE LOS SOLDADOS RECIEN INGRESADOS, POR MEDIO DE UN PROGRAMA DE RECEPCIÓN QUE INCLUYA UNA EXPLICACIÓN DE LA HISTORIA, TRADICIONES Y PAPEL ACTUAL DE LA UNIDAD.

b. DESARROLLAR LA IDEA DE QUE LA UNIDAD TIENE QUE SOBRESALIR.

c. RECONOCER Y DARLE PUBLICIDAD A LOS LOGROS DE LA UNIDAD Y DE SUS MIEMBROS.

d. HACER USO DE CEREMONIAS, SÍMBOLOS, CONSIGNAS Y MÚSICA MILITAR.

e. EMPLEAR LAS COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR EL TRABAJO EN EQUIPO.

f. INTERVENIR DENTRO DE SUS FACULTADES, EN EL TRÁMITE Y OTORGAMIENTO DE CONDECORACIONES, CITACIONES U OTROS PREMIOS.

C. DISCIPLINA.

a. DEMOSTRAR DISCIPLINA CON SU PROPIA CONDUCTA Y EJEMPLO.

b. INSTITUIR UN SISTEMA JUSTO E IMPARCIAL PARA LOS CASTIGOS Y UNA DISTRIBUCIÓN EQUITATIVA DE LOS PRIVILEGIOS Y RECOMPENSAS.

c. OBTENER CONFIANZA Y RESPETO MUTUOS A TRAVÉS DE LA INSTRUCCIÓN.

d. ALENTAR Y PROMOVER EL ESTABLECIMIENTO DE LA AUTODISCIPLINA ENTRE SUS SOLDADOS.

e. ESTAR ALERTA RESPECTO A LAS CONDICIONES QUE PRODUZCAN VIOLACIONES A LA DISCIPLINA Y ELIMINARLAS EN TODO LO POSIBLE.

D. DESTREZA.

a. ADIESTRAR CONCIENZUDAMENTE A LOS SOLDADOS EN SUS OBLIGACIONES.

b. DESARROLLAR EL TRABAJO EN EQUIPO.

c. ESTABLECER UN PROGRAMA SÓLIDO DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO.

d. AJUSTARSE EN TODO LO POSIBLE A LOS PROGRAMAS DE INSTRUCCIÓN Y AUN PROPORCIONAR ADIESTRAMIENTO COMPLEMENTARIO EN OTROS DEBERES.

e. ASEGURARSE POR MEDIO DE LA SUPERVISIÓN Y PRUEBAS DE INSTRUCCIÓN DE QUE SU UNIDAD SE DESARROLLA DE ACUERDO CON LOS PROGRAMAS Y DOCTRINAS DE INSTRUCCIÓN SEÑALADAS POR LA SUPERIORIDAD.

f. PARTICIPAR EN EJERCICIOS DE ADIESTRAMIENTO.

g. PROPORCIONARLE A LOS SOLDADOS FRECUENTES OPORTUNIDADES PARA EJECUTAR TAREAS DEL ESCALÓN INMEDIATO SUPERIOR.

h. FIJAR ALTAS NORMAS DE EJECUCIÓN Y EXIGIR QUE SE CUMPLAN.

59. CONCLUSIONES.

EL COMANDANTE IDEAL ES AQUEL QUE SIGUE LOS PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO CON LA COMPENSIÓN DE LAS FUERZAS QUE INFLUYEN TANTO EN SU COMPORTAMIENTO COMO EN EL DE SUS SOLDADOS. SE COMPRENDE A SÍ MISMO, A SUS SOLDADOS, SU TRABAJO Y LAS DIVERSAS SITUACIONES. LA COMPENSIÓN, SIN EMBARGO, NO ES SUFICIENTE. EL COMANDANTE IDEAL DEBE ADEMÁS EVALUAR SU UNIDAD UTILIZANDO LOS INDICADORES DEL DON DE MANDO Y TOMANDO LAS ACCIONES DEL CASO Y TAMBIÉN ES AQUÉL QUE PUEDE EVALUAR LAS FUERZAS QUE INFLUYEN EN SUS ACCIONES Y LUEGO COMPORTARSE DE MANERA QUE PRODUZCA LOS MEJORES RESULTADOS.

CAPÍTULO DÉCIMO

EL ASESORAMIENTO

60. GENERALIDADES.

A. EL ASESORAMIENTO ES UNO DE LOS PUNTOS CLAVES DEL DON DE MANDO, MEDIANTE EL CUAL EL COMANDANTE O JEFE DESARROLLA UN PROCESO PARA AYUDAR A UNA PERSONA A ENCONTRAR LA RESPUESTA O SOLUCIÓN A SUS PROPIOS PROBLEMAS.

B. EN CONCRETO, ES EL HECHO DE AYUDAR A UNA PERSONA A AYUDARSE A SÍ MISMA.

C. DEFINICIÓN.

ES EL ARTE DE COMUNICAR CONSEJOS, INSTRUCCIONES O JUICIOS, A FIN DE INFLUIR EN LA ACTITUD O COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS.

61. CONSEJERO EFECTIVO.

A. PARA SER CONSEJERO EFECTIVO, EN PRIMER LUGAR SIEMPRE SE DEBE ESTAR DISPONIBLE, PRINCIPALMENTE PARA LOS SUBORDINADOS.

B. EL QUE ASESORA NO DEBE TRATAR DE RESOLVER LOS PROBLEMAS EL MISMO, SINO ALENTAR A QUIEN RECIBE EL ASESORAMIENTO PARA QUE TRATE DE RESOLVER SUS PROBLEMAS POR SÍ MISMO.

C. ASIMISMO, DURANTE EL ASESORAMIENTO, EL CONSEJERO DEBE SER UN MUY BUEN OBSERVADOR Y MAGNÍFICO ESCUCHA DE LO QUE HACE Y DICE EL SUBORDINADO EN ESOS MOMENTOS, A FIN DE CONOCER CON PRECISIÓN SI COMPRENDE Y ACEPTA LO QUE SE LE DICE.

D. EL COMANDANTE O JEFE COMO CONSEJERO, REALIZA 3 ACTITUDES:

a. PROPORCIONA APOYO Y ALIENTO PARA PRODUCIR UN CAMBIO EN EL INDIVIDUO QUE SE ASESORA.

b. PROPORCIONA INFORMACIÓN EN FORMA DE CONOCIMIENTO PARA AYUDAR A QUE MEJORE EL ACONSEJADO.

c. REFUERZA Y EVALÚA AL ACONSEJADO, PUESTO QUE LE PRESENTA IDEAS PARA MEJORAR SU ACTUACIÓN O PARA SUS PROBLEMAS.

TODO LO ANTERIOR OBLIGA A QUE LA COMUNICACIÓN QUE ESTABLECE, SEA EN FORMA CLARA Y CONCISA, EXPRESÁNDOSE EN TÉRMINOS QUE SE PUEDEN ENTENDER.

E. EL ASESORAMIENTO, NO SE DEBE REALIZAR ÚNICAMENTE PARA TRATAR DE MEJORAR UN MAL DESEMPEÑO DEL INDIVIDUO, SINO TAMBIÉN PARA SATISFACER LA NECESIDAD DE AUTOESTIMACIÓN DE QUIEN SE HA DESEMPEÑADO CORRECTAMENTE.

62. TIPOS DE ASESORAMIENTO.

SE PUEDE CONSIDERAR LA EXISTENCIA DE 4 TIPOS DE ASESORAMIENTO, EN EL CONCEPTO DE QUE CADA UNO DE ELLOS ESTÁ DIRIGIDO A RESOLVER FORMAS DIFERENTES DE PROBLEMAS.

A. ASESORAMIENTO SOBRE EL DESEMPEÑO.

ES AQUEL QUE AYUDA A MEJORAR LA EJECUCIÓN DE UN TRABAJO Y EN CASO DADO, A MANTENER EL ADECUADO NIVEL DE DESEMPEÑO QUE YA EXISTA.

B. ASESORAMIENTO PERSONAL.

ES EL QUE AYUDA AL ACONSEJADO A ENCONTRAR LA SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS PERSONALES, QUE ÚNICAMENTE A ÉL LE PERTENECEN.

C. ASESORAMIENTO PROFESIONAL.

LO PROPORCIONAN PERSONAS CALIFICADAS O ESPECIALIZADAS EN ÁREAS ESPECÍFICAS COMO LA MEDICINA, LEYES, RELIGIÓN, FINANZAS, ETC., DEBIENDO EL CONSEJERO ASEGURARSE POR MEDIO DE PREGUNTAS, SI EL ACONSEJADO SOLUCIONÓ SU PROBLEMA.

D. ASESORAMIENTO SOBRE LA CARRERA MILITAR.

ES AQUEL MEDIANTE EL CUAL SE LE INFORMA AL MILITAR SOBRE ASPECTOS DE SU CARRERA DENTRO DE LAS FUERZAS ARMADAS, SEGÚN VAYA SIENDO NECESARIO O APROPIADO.

63. ENFOQUES DEL ASESORAMIENTO.

PARA QUE EL ASESORAMIENTO TENGA ÉXITO, SE DEBE ENFOCAR EN 3 FORMAS:

A. ENFOQUE DIRECTIVO.

ESTA FORMA SE UTILIZA CUANDO EL JEFE CONOCE EN DONDE SE ENCUENTRA LA INFORMACIÓN, AQUÉLLA QUE PODRÍA RESOLVER LOS PROBLEMAS DEL SUBORDINADO, EN CONSECUENCIA LE PUEDE ACONSEJAR, INCLUSIVE CON PEQUEÑAS DECISIONES, PARA QUE POR SÍ MISMO LLEGUE A TOMAR LAS DECISIONES FINALES APROPIADAS, EVITANDO EL JEFE DAR CONSEJO O DIRECCIÓN QUE IMPIDA EL DESARROLLO EN EL SUBORDINADO, DE LA CONFIANZA EN SÍ MISMO.

B. ENFOQUE INDIRECTO.

SE USA ESTE TIPO DE ENFOQUE ASESORAMIENTO, CUANDO NO SE CONOCE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA, PUESTO QUE SE TRATA DE UN

ASUNTO PERSONAL, LO QUE REQUIERE QUE PRIMERAMENTE SE TRATE DE PERSUADIR AL SUBORDINADO PARA QUE ÉL MISMO RESUELVA SU PROBLEMA, Y DE SER NECESARIO AL INICIO CON LA AYUDA Y GUÍA DEL JEFE PARA ELIMINAR OBSTÁCULOS QUE EL MISMO ACONSEJADO HAYA CREADO, COMO EJEMPLO EN AQUELLAS SITUACIONES EN QUE NO ESTÁ SATISFECHO CON SU TRABAJO, OTRAS EN QUE NECESITE ORIENTACIÓN SOBRE SU CARRERA O BIEN QUE TENGA PROBLEMAS ECONÓMICOS; ANTE TALES SITUACIONES EL CONSEJERO LE AYUDA A DISCERNIR, LE PROPORCIONA LA INFORMACIÓN SEGÚN SE LA PIDA Y ADEMÁS LA CONFIANZA DE HABER ENCONTRADO UN SEMEJANTE QUE LE PUEDE AYUDAR.

C. ENFOQUE DE DUALIDAD.

CON ESTA FORMA SE COMBINAN LAS DOS ANTERIORES, PARA AYUDAR AL SUBORDINADO A QUE HAGA LOS AJUSTES APROPIADOS O A QUE RESUELVA SUS PROPIOS PROBLEMAS LO MÁS EFICIENTEMENTE POSIBLE, SIENDO EL ENFOQUE INICIALMENTE DIRECTIVO Y TAN PRONTO ADQUIERA CONFIANZA, EL ENFOQUE SERÁ INDIRECTO, DEDICÁNDOSE QUIEN ASESORA A ESCUCHAR CON ATENCIÓN, COMENTANDO Y RESPONDIENDO SOLAMENTE CUANDO SEA NECESARIO.

64. MANIFESTACIONES NO DECLARADAS QUE REQUIEREN AYUDA.

A. EN VIRTUD DE QUE NO TODAS LAS PERSONAS SE ANIMAN A SOLICITAR AYUDA, ES NECESARIO QUE TODO COMANDANTE APRENDA A RECONOCER DETERMINADAS MANIFESTACIONES DE LA CONDUCTA EN SUBORDINADOS, QUE EN PRINCIPIO NO ESTÁN DISPUESTOS A RECONOCER QUE NECESITAN ASESORAMIENTO.

B. DE LAS MANIFESTACIONES ANTERIORMENTE MENCIONADAS, HAY ALGUNAS QUE SÓLO ES CUESTIÓN DE OBSERVARLAS Y TRATAR DE DAR UNA RESPUESTA PARA ENCONTRAR EL PROBLEMA, A CONTINUACIÓN CITAREMOS ALGUNOS EJEMPLOS.

a. CUANDO UN MAGNÍFICO TRABAJADOR, DE REPENTE BAJA FUERA DE LO NORMAL SU NIVEL DE TRABAJO.

b. SI UN SUBORDINADO QUE NORMALMENTE SE COMPORTA ATENTO, SÚBITAMENTE MUESTRA FALTA DE ATENCIÓN.

c. UN BEBEDOR MODERADO, SE NOTA QUE COMIENZA A BEBER EN EXCESO.

d. SI UN SOLDADO DE PRONTO REALIZA ACTOS DELIBERADOS DE MALA CONDUCTA O SE NIEGA A CUMPLIR LAS ÓRDENES.

e. CUANDO ALGÚN ELEMENTO BUSCA DETERMINADO MOMENTO Y CON DISCRECIÓN PREGUNTA: ¿MI JEFE, QUE PUEDE HACER UNA PERSONA QUE TIENE UN PROBLEMA?.

65. COMO PREPARARSE PARA ASESORAR.

A. DEBEMOS CONSIDERAR AL ASESORAMIENTO COMO UN PROCESO DE COMUNICACIÓN, EL CUAL SE DESARROLLA EN LA ENTREVISTA CON QUIEN SE VA A ASESORAR; LO ANTERIOR IMPLICA QUE ANTES DE EFECTUAR DICHA ENTREVISTA EL JEFE O COMANDANTE QUE VA A ASESORAR, TENGA NECESIDAD DE PREPARARSE PARA ELLA, CONSIDERANDO LOS SIGUIENTES PUNTOS.

a. LA NOTIFICACIÓN POR ANTICIPADO.

ES MUY CONVENIENTE COMUNICAR POR ADELANTADO LA HORA O MOMENTO DE LA ENTREVISTA, A FIN DE QUE EL ENTREVISTADO TENGA TIEMPO SUFICIENTE PARA MEDITAR SOBRE SU PROBLEMA Y LLEGUE PREPARADO PARA DISCUTIRLO.

b. LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO.

FACTOR MUY IMPORTANTE ES EL DEDICAR SUFICIENTE TIEMPO A LA ENTREVISTA, CON LO QUE TANTO ASESOR COMO ENTREVISTADO NO SE LLEGUEN A SENTIR APURADOS.

c. UN PLAN PARA CONDUCIR LA ENTREVISTA.

AUNQUE ES NECESARIO UN PLAN GENERAL DE ACCIÓN PARA EFECTUAR LA ENTREVISTA, NO ES ACONSEJABLE QUE ÉSTE SEA DETALLADO, PARA EL EFECTO EL QUE ASESORA DEBE CONSIDERAR CLARAMENTE LO SIGUIENTE:

1. EL OBJETIVO DE LA ENTREVISTA.
2. REVISAR LA INFORMACIÓN DISPONIBLE.
3. DECIDIR LA SECUENCIA DE LO QUE SE VA A DISCUTIR.
4. DECIDIR LO QUE SE DESEA RECALCAR.

d. EL LUGAR FÍSICO.

HAY QUE CONSIDERAR QUE EL LUGAR DE LA ENTREVISTA ES MUY IMPORTANTE, YA QUE UN LOCAL INCÓMODO Y PERTURBADOR CAUSA DISTRACCIONES Y REDUCE LA MOTIVACIÓN, POR LO QUE SE RECOMIENDA UN LUGAR PRIVADO QUE EVITE LAS DISTRACCIONES Y MANTENGA UN CLIMA CONFIDENCIAL.

e. EL AMBIENTE INFORMAL EN GENERAL.

LA ATMÓSFERA O AMBIENTE INFORMAL IMPLICA QUE QUIEN VA A SER ACONSEJADO DISFRUTE DETERMINADAS COMODIDADES O LIBERTADES, ES DECIR QUE SE LE PERMITA SENTARSE, FUMAR, DISCUTIR LIBREMENTE, ETC., YA QUE SE ESTIMA QUE LA FORMALIDAD LLEVADA AL EXTREMO NO PUEDE PRODUCIR NINGUNA MOTIVACIÓN.

66. ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE LA ENTREVISTA.

A. LOS PRIMEROS MINUTOS DE LA ENTREVISTA SE PUEDEN CONSIDERAR COMO LOS MÁS CRÍTICOS, EN LOS QUE QUIEN ASESORA O ACONSEJA, DEBE ESTABLECER UNA ADECUADA RELACIÓN PARA QUE TANTO UNO COMO OTRO SE ENCUENTREN GRATAMENTE REUNIDOS, TRATANDO DE ELIMINAR TODA TENSION EN EL PRINCIPIO Y HACIENDO SENTIR AL ENTREVISTADO QUE SUS PUNTOS DE VISTA TIENEN PARTICULAR IMPORTANCIA, AUNQUE NO ESTÁ OBLIGADO A DISCUTIRLOS.

B. DURANTE LA ENTREVISTA EL QUE ACONSEJA DEBE GUIAR LA DISCUSIÓN EN FORMA INCONSPICUA, ES DECIR, SIN TRATAR DE SOBRESALIR NI SER MUY AUTORITARIO, YA QUE SI EL ENTREVISTADO SE DESVÍA O INICIA UNA CONVERSACIÓN APARENTEMENTE VANA, ENTONCES CON CIERTA FACILIDAD SE LE PODRÁ REGRESAR AL TEMA PRINCIPAL SIN QUE SE SIENTA AFECTADO.

C. EN TODOS LOS CASOS SE LE DEBE DAR OPORTUNIDAD AL ASESORADO DE LO QUE LLAMARÍAMOS “SALVAR LAS APARIENCIAS”, NO TRATANDO DE LLEVARLO HACIA UNA POSICIÓN DE LA CUAL NO PUEDA RETROCEDER SIN QUEDAR EN EVIDENCIA, AUNQUE DE PRESENTARSE SITUACIONES DE ESE TIPO EL QUE ACONSEJA NO DEBE PERMITIR QUE SE CAIGA EN LA DISCUSIÓN.

D. SI LA CONVERSACIÓN LANGUIECE Y SE PIERDE EL IMPULSO, EL QUE ASESORA DEBE HACER PREGUNTAS QUE REANIMEN AL ASESORADO, EXISTIENDO ALGUNAS QUE SE PUEDEN UTILIZAR CON VENTAJA EN CASI TODAS LAS ENTREVISTAS O SESIONES DE ASESORAMIENTO, COMO SON AQUELLAS QUE CLÁSICAMENTE EMPLEAMOS PARA DISEÑAR UN CURSO DE ACCIÓN O SEA, ¿QUIÉN? ¿QUÉ? ¿CUÁNDO? ¿DÓNDE? ¿CÓMO? Y ¿POR QUÉ? O PARA QUÉ?, MISMAS QUE ENCAJAN EN MUY DIVERSAS SITUACIONES Y CON LAS QUE A PESAR DE SU BREVEDAD, SE PUEDEN RECIBIR RESPUESTAS DETALLADAS AHORRANDO TIEMPO EN LA PREGUNTA, NO SUCEDIENDO LO MISMO CON LA PREGUNTA SI O NO QUE EN LA MAYORÍA DE LAS OCASIONES SÓLO COMPROMETEN AL ENTREVISTADO, POR LO QUE ESTAS ÚLTIMAS NO SE DEBEN EMPLEAR CON FRECUENCIA.

E. AL TRATAR DE MOTIVAR AL ENTREVISTADO SE ESTÁ BUSCANDO INFLUIR EN SU COMPORTAMIENTO DURANTE LA ENTREVISTA, EMPLEANDO DIFERENTES FORMAS Y DEPENDIENDO EL USO DE ELLAS DEL CURSO QUE VAYA TOMANDO LA ENTREVISTA Y DE LA ACTITUD QUE ADOpte EL ASESORADO, LO QUE NOS PERMITE MENCIONAR ALGUNAS DE ELLAS COMO SON: EL PRESENTARLE ALTERNATIVAS, RECOMENDAR, ACONSEJAR, PERSUADIR, URGIR, ORDENAR O BIEN AMENAZAR.

F. SI LLEGA EL MOMENTO EN QUE SE ESTIMA YA SE LOGRÓ EL PROPÓSITO DE LA ENTREVISTA, SE DEBE TERMINAR LA CONVERSACIÓN Y DESPEDIR AL ENTREVISTADO, LO QUE SE HARÁ EN UNA FORMA DIGAMOS ELEGANTE Y DENTRO DE UN AMBIENTE AMISTOSO, SIN QUE ESTO REPRESENTA QUE YA FINALIZÓ EL ASESORAMIENTO, SINO QUE SE DEBERÁ CONTINUAR EVALUANDO SU COMPORTAMIENTO Y VERIFICARLO PARA ASEGURARSE DE QUE YA DESAPARECIERON LOS PROBLEMAS PERSONALES QUE LO AQUEJABAN.

MANDO MILITAR. Se terminó de imprimir en julio de 2018, en el Taller Autográfico de la Dirección General de Comunicación Social, S.D.N., Campo Militar No. 1-B, Calle Felipe Carrillo Puerto No. 140, Col. Popotla, Del. Miguel Hidalgo, Cd. de Méx. El tiraje fue de 1,000 ejemplares.