

# **MANDO MILITAR**



## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **CARACTERÍSTICAS DEL DON DE MANDO**

#### **7. GENERALIDADES.**

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

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

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

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

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

CORRESPONDE Y MAYOR PARIDAD GUARDA CON LA FUNCIÓN DE MANDAR.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

i. PARA DESARROLLAR SU INTEGRIDAD PERSONAL:

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

2. SEA EXACTO Y VERAZ EN SUS DECLARACIONES.

3. DEFIENDALO QUE CREE QUE ES CORRECTO.

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

B. CONOCIMIENTO.

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

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

1. INTELIGENCIA.

2. MEMORIA.

3. ATENCIÓN.

4. IMAGINACIÓN.

5. PERCEPCIÓN.

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

i. PARA AUMENTAR SU CONOCIMIENTO:

1. MANTENGA UN ARCHIVO MILITAR Y UNA BIBLIOTECA PEQUEÑA.

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

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

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

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

6. EVALÚE SU EXPERIENCIA Y LA DE OTROS.

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

C. VALOR.

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

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

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

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

1. TEMOR A LACRÍTICA.

2. SER DESPRECIADO POR LA SOCIEDAD.

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

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

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

6. TEMOR A EXPRESAR SUS PROPIAS OPINIONES, ETC.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6. BUSQUE Y ACEPTE DE INMEDIATO LAS RESPONSABILIDADES.

7. ACEPTe SU CULPA CUANDO ESTÉ EQUIVOCADO.

D. AUTORIDAD DECISIVA.

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

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

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

ESTUDIO SISTEMÁTICO Y ANALÍTICO DE HECHOS, FACTORES Y CIRCUNSTANCIAS.

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

e. PARA DESARROLLAR AUTORIDAD DECISIVA:

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

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

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

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

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

6. APROVECHE LAS EXPERIENCIAS DE OTROS PARA APRENDER.

E. CONFIABILIDAD.

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

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

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

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

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

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

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

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

h. PARA DESARROLLAR LA CONFIABILIDAD:

1. NO INVENTE EXCUSAS.

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

3. SEA EXACTO EN LOS DETALLES.

4. FORME EL HÁBITO DE SER PUNTUAL.

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

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

F. INICIATIVA.

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

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

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

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

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

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

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

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

i. PARA DESARROLLAR LA INICIATIVA:

1. MANTENERSE ALERTA FÍSICA Y MENTALMENTE.

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

3. PIENSE ANTICIPADAMENTE.

4. PLANEE SUS ACTIVIDADES.

G. TACTO.

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



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

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

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

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

f. PARA DESARROLLAR EL TACTO:

1. SEA CORTÉS Y JOVIAL.

2. SEA CONSIDERADO CON LOS DEMÁS.

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

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

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

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

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

#### H. JUSTICIA.

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

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

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

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

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

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

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

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

1. SEA IMPERSONAL Y FIRME CUANDO IMPONGA UN CASTIGO.

2. CONSIDERE POR SÍ MISMO TODA OFENSA.

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

4. SEA IMPARCIAL. NO MUESTRE FAVORITISMO ALGUNO.

5. SEA HONESTO CON USTED MISMO.

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

I. ENTUSIASMO.

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

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

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

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

e. PARA DESARROLLAR EL ENTUSIASMO:

1. COMPRENDA Y TENGA FE EN SUMISIÓN.

2. SEA JOVIAL Y OPTIMISTA.

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

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

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

J. PORTE.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

k. PARA DESARROLLAR ESTA CUALIDAD:

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

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

3. EVITE EL USO DE LENGUAJE VULGAR.

4. BEBA MODERADAMENTE, USTED CONOCE SUS LÍMITES.

5. EVITE UN COMPORTAMIENTO VULGAR.

6. MANTENGA HABITUALMENTE UN AIRE NOBLE.

7. EVITE HACER UN ESPECTÁCULO DE USTED MISMO.

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

K. RESISTENCIA.

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

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

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

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

e. PARA DESARROLLAR EL VIGOR FÍSICO Y MENTAL:

1. EVITE ACTIVIDADES NO ESENCIALES QUE DISMINUYAN SU VIGOR.

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

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

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

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

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

L. ABNEGACIÓN.

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

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

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

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



e. PARA OBTENER ESTA CUALIDAD:

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

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

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

M. LEALTAD.

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

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

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

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

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

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

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

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

i. PARA DESARROLLAR Y FORTALECER ESTA CUALIDAD:

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

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

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

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

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

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

N. JUICIO.

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

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

c. PARA MEJORAR ESTA HABILIDAD:

1. PRACTIQUE CONSTANTEMENTE HACER ESTIMACIONES DE SITUACIÓN.

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

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



## **CAPÍTULO TERCERO**

### **“PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO”**

#### **10. GENERALIDADES.**

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

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

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

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

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

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

11. LOS PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO.

A CONÓCETE A TI MISMO Y BUSCA EL AUTOMEJORAMIENTO.

B. SÉ EFICIENTE TÉCNICA Y TÁCTICAMENTE.

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

D. TOMA DECISIONES ATINADAS Y OPORTUNAS.

E. DA EL EJEMPLO.

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

G. MANTÉN INFORMADOS A TUS HOMBRES.

H. DESARROLLA EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD EN TUS HOMBRES.

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

J. ADIESTRA A TUS HOMBRES A TRABAJAR EN EQUIPO.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. DESARROLLA UN INTERÉS GENUINO EN LAS PERSONAS.

5. DOMINA EL ARTE DE HABLAR Y ESCRIBIR EFECTIVAMENTE.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

9. ES RECOMENDABLE EVITAR LA SOBRESPECIALIZACIÓN.

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

C. PRINCIPIO No. 3. BUSCA LA RESPONSABILIDAD.

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

b. CUMPLIR CON UNA ORDEN O MISIÓN INVOLUCRA RESPONSABILIDAD.

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

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

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

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

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

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

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

4. ACEPTAR LA CRÍTICA JUSTA Y ACEPTAR LOS ERRORES.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### E. PRINCIPIO No. 5. DA EL EJEMPLO.

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

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

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

1. MANTENERSE FÍSICAMENTE APTO, PRESENTADO Y ADECUADAMENTE VESTIDO.

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

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

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

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

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

7. SER LEAL CON LOS SUPERIORES Y SUBALTERNOS.

8. EVITAR SER PARCIAL CON ALGÚN ELEMENTO.

9. SER FUERTE MORALMENTE, ESTABLECER PRINCIPIOS Y MANTENERLOS.

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

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

12. ESFORZARSE PARA OBTENER COMPETENCIA PROFESIONAL.

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

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

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

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

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

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

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

2. CONOCER Y COMPRENDER A LOS SUBALTERNOS.

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

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

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

6. VIGORIZAR EL PROGRAMA DE SEGURIDAD.

7. DETERMINAR LAS ACTITUDES DE LA UNIDAD.

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

9. ALIENTE EL DESARROLLO INDIVIDUAL.

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

11. COMPARTA LAS PENALIDADES CON SUS SUBALTERNOS.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. CONOCER LAS CAPACIDADES REALES DE LA UNIDAD.

2. ANALIZAR LAS TAREAS ASIGNADAS Y MEDIOS DISPONIBLES.

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

4. EXPLOTAR AL MÁXIMO LAS CAPACIDADES DE SU UNIDAD.

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

## **CAPÍTULO QUINTO**

### **LA ÉTICA EN LA VIDA MILITAR**

15. QUE ES LA ÉTICA.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

F. Y DERIVA A LA DEFINICIÓN DE ÉTICA:

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

## 16. CÓDIGO ÉTICO.

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

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



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

D. GRAN CANTIDAD DE LAS REGLAS ESPECÍFICAS DE CONDUCTA A LA QUE NOS AJUSTAMOS Y A LAS QUE CON MAYOR FRECUENCIA NOS REFERIMOS, ESTÁN CONTENIDAS EN LA FILOSOFÍA GRECO-ROMANA Y EN EL SISTEMA ÉTICO JUDEO-CRISTIANO; 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.

## 17. ASPECTOS APLICATIVOS.

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

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

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

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

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

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

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

#### 18. CONDUCTA ÉTICA.

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

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

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

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

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

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

## 19. RESUMEN.

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

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

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

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

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

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

## **CAPÍTULO OCTAVO**

### **LA COMUNICACIÓN**

#### **34. GENERALIDADES.**

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

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

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

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

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

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

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

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

### 35. EL COMANDANTE Y LA COMUNICACIÓN.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

...“QUE MUESTRE COMPRENSIÓN”...

...“QUE UNO PUEDA HABLAR CON ÉL”...

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

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

a. LA SENSIBILIDAD AL LENGUAJE.

b. EL CONTENIDO EMOCIONAL DE LOS MENSAJES.

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

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

B. ELEMENTOS ESENCIALES DE UNA BUENA COMUNICACIÓN.

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

b. EL TRABAJO DE COMUNICAR, TIENE TRES PLANOS.



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

2. TRANSMITIRLA A LAS PERSONAS QUE LA REALIZARÁN.

3. ALENTAR A ESAS PERSONAS PARA QUE ACTÚEN.

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

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

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

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

C. ALENTAR AL SUBORDINADO.

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

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

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

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

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

#### D. FACTORES CLAVE.

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

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

2. LAS NECESIDADES Y BIENESTAR DE SUS SUBALTERNOS.

3. SUS PROPIOS PROPÓSITOS Y METAS.

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

E. PROPÓSITOS Y METAS DEL COMANDANTE.

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

1. CONTINUAR ASCENDIENDO.

2. OBTENER UNA CONDICIÓN ECONÓMICA MÁS HOLGADA.

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

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

2. EL AFECTO Y CONSIDERACIÓN DE SUBORDINADOS Y SUPERIORES.

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

4. EL RETO PROFESIONAL.

## 5. UNA RESPONSABILIDAD CRECIENTE, ETC.

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

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

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

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

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

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

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

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

d. INTERESARSE SINCERAMENTE EN LOS PROBLEMAS DE SUS HOMBRES.

e. ELOGIAR SÓLO CUANDO SE DEBE ELOGIAR.

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

G. DOBLE SENTIDO DE LA COMUNICACIÓN.

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

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

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

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

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

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

### 37. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN.

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

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

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

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

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

E. EXPLICACIÓN:

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

38. EL EJERCICIO DEL MANDO Y LA COMUNICACIÓN.

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

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

C. LA COMUNICACIÓN PERMITIRÁ A SUS SUBORDINADOS:

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

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

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

### 39. LA COMUNICACIÓN FORMAL EN EL EJÉRCITO.

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

EL COMANDANTE PUEDE A TRAVÉS DE LA CADENA DE MANDO:

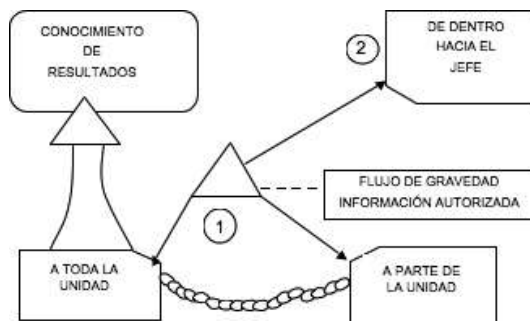
a. IMPARTIR INSTRUCCIONES SOBRE TAREAS, TRABAJOS O MISIONES A LA UNIDAD.

b. EXPONER SUS POLÍTICAS Y NORMAS.

c. ADMINISTRAR LA UNIDAD.

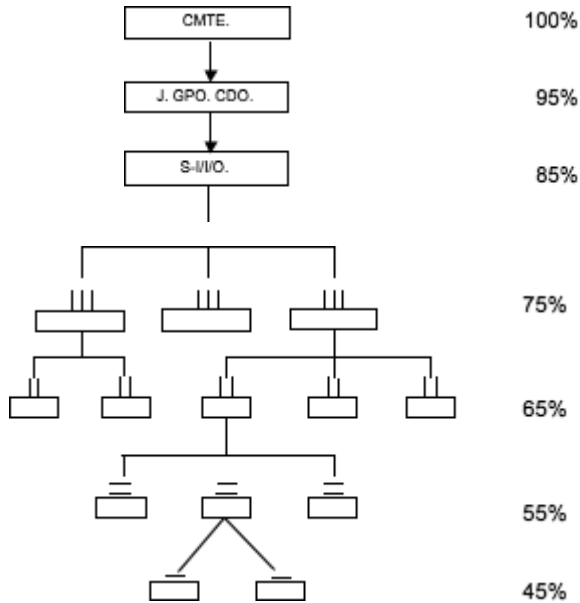
B. LA CADENA DE MANDO TIENE 2 SENTIDOS:

LLEVANDO INFORMACIÓN A ① Y ②



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

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



b. EN LOS NIVELES MÁS BAJOS:

1. ES MÁS ESPECÍFICA LA INFORMACIÓN.

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

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

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

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

## ESO CONLLEVA:

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

2. ENSAYOS Y PRÁCTICAS INCLUSO A NIVEL BATALLÓN.

3. INTENSIFICAR EL ADIESTRAMIENTO.

4. TOMAR TIEMPO DEL PERSONAL.

5. HACER CONSUMOS DE OTROS RECURSOS.

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

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

a. FILTROS MÁS COMUNES.

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

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

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

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

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

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

7. BAJO QUE TENSIONES O PROBLEMAS OPERA EL JEFE.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

6. CREER QUE LA SUPERIORIDAD SÓLO DESEA OÍR LAS COSAS BUENAS Y NO LAS MALAS.

c. ALGUNOS FILTROS POSEEN UN PROPÓSITO ÚTIL.

EL COMANDANTE DEBE DISPONER DE UN AMPLIO CRITERIO, BASADO EN SU EXPERIENCIA, CONOCIMIENTOS PROFESIONALES Y SENTIDO DE RESPONSABILIDAD, LO QUE DEBE ESTAR ÍNTIMAMENTE LIGADO A UN BUEN JUICIO, SENTIDO COMÚN Y HABILIDAD PARA SELECCIONAR AQUELLA INFORMACIÓN QUE ES IMPORTANTE PASAR AL ESCALÓN SUPERIOR; ASIGNÁNDOLE EL GRADO DE SIGNIFICACIÓN QUE REALMENTE TIENE.

UNA BUENA FORMA DE ASIGNARLE ESA SIGNIFICACIÓN SERÍA COLOCARSE EN EL LUGAR DEL COMANDANTE SUPERIOR Y PREGUNTARSE SI ES NECESARIO CONOCERLA. LA RESPUESTA AFIRMATIVA INDICA QUE NO EXISTE RAZÓN PARA RETENERLA, A PESAR DE SUS PORQUÉS.

#### 40. COMUNICACIÓN INFORMAL.

A. EN EL EJÉRCITO EXISTEN ADEMÁS DE LA COMUNICACIÓN FORMAL, OTROS SISTEMAS INFORMALES. LA UTILIZACIÓN DE ESTOS ÚLTIMOS PUEDE CREAR UNA FUERZA PROVECHOSA O PERJUDICIAL DENTRO DE SU UNIDAD:

- a. SISTEMALATERAL.
- b. SISTEMA SOCIAL DE COMUNICACIÓN.
- c. SISTEMA EL RUMOR.

#### B. SISTEMA LATERAL.

CONSISTE EN EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ENTRE JEFES O MIEMBROS QUE CORRESPONDEN A UN MISMO NIVEL EN UNA ORGANIZACIÓN MILITAR.

EJEMPLO: LOS COMANDANTES DE COMPAÑÍA COMENTAN LA REALIZACIÓN DE X TRABAJOS, SU ORGANIZACIÓN, MEDIOS, FACILIDADES, SISTEMAS EMPLEADOS, MÉTODOS PARTICULARES, ETC., EN EL CUMPLIMIENTO A UNA ORDEN DEL COMANDANTE DEL BATALLÓN.

#### C. SISTEMA SOCIAL DE COMUNICACIÓN.

- a. NO SE LIMITA A PROBLEMAS O INTERESES DE TRABAJO.
- b. LA ACEPTACIÓN EN UN GRUPO DEPENDE DE ANTECEDENTES ÉTNICOS, VALORES, PREFERENCIAS, ETC., PERO TAMBIÉN EXISTEN OTROS FACTORES QUE AGRUPAN: DESTREZAS O HABILIDADES, CLASE DE TRABAJO, ETC.
- c. ASÍ LAS PERSONAS SE REÚNEN PARA JUGAR, DIVERTIRSE, COMER Y TENER OTROS CONTACTOS FUERA DE LAS HORAS DE TRABAJO.

d. LA ACEPTACIÓN DEL INDIVIDUO EN EL GRUPO SE BASA EN LA FACILIDAD PARA COMUNICARSE, DERIVADA DE SUS INTERESES, METAS, EXPERIENCIAS O PREFERENCIAS SIMILARES. EN UNA UNIDAD PUEDE HABER MUCHOS GRUPOS Y TIENEN INFLUENCIA SIGNIFICATIVA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

e. PERMANECIENDO JUNTOS, SUS MIEMBROS PUEDEN INFLUIR EN LAS DECISIONES, POLÍTICAS O PROCEDIMIENTOS DEL COMANDANTE.

EJEMPLO 1. LAS NECESIDADES Y COMPROMISOS QUE REPRESENTA PARA CADA UNO DE LOS JUGADORES, COMANDANTE Y PARA LA UNIDAD, LA EXISTENCIA Y PARTICIPACIÓN DE UN EQUIPO DE FUTBOL EN UN CAMPEONATO LOCAL, MILITAR, ETC.

EJEMPLO 2. EL PERSONAL DE CLASES DE UNA COMPAÑÍA DISPONE DE UNA ANTIGÜEDAD EN EL EJÉRCITO, HAN ADQUIRIDO DERECHOS QUE LOS COLOCAN EN SITUACIÓN SIMILAR, TAMBIÉN TODOS SON CASADOS Y CON RESPONSABILIDADES SOBRE EL CUIDADO FAMILIAR Y DE LOS ESTUDIOS DE SUS HIJOS.

f. CUANDO SURGE LA ORDEN PARA REALIZAR UNA LARGA CAMPAÑA EN LA SIERRA: ESA SITUACIÓN SOCIAL PARECIDA, SUS EXPERIENCIAS PREVIAS Y CONOCIMIENTO DE LO QUE OCURRIRÁ, SUS INTERESES SIMILARES, ASÍ COMO SUS OBJETIVOS PARALELOS, LOS UNEN PARA BUSCAR POLÍTICAS DEL COMANDANTE QUE LOS BENEFICIEN COMO GRUPO, DURANTE SUS AUSENCIAS.

g. O SEA, QUE LOS SISTEMAS SOCIALES DE COMUNICACIÓN, CONTROLAN A SUS MIEMBROS. CADA UNO DE LOS MIEMBROS SE OBLIGA A CUMPLIR CON LAS NORMAS E INTERESES DEL GRUPO A CAMBIO DE RECIBIR SU APOYO; EN CASO CONTRARIO, LA SANCIÓN RADICA EN LA EXCLUSIÓN, NEGÁNDOSELE LA PARTICIPACIÓN, ASOCIACIÓN CON LOS DEMÁS, AYUDA O CUALQUIER CLASE DE APOYO.

h. GENERALMENTE CADA MIEMBRO DEL GRUPO CONOCE EL SENTIR DE LOS DEMÁS HACIA UNA DETERMINADA POLÍTICA Y CASI TODOS REACCIONAN EN LA MISMA FORMA.

i. LAS REACCIONES DE ESTOS GRUPOS LE PUEDEN PROPORCIONAR AL JEFE UNA INFORMACIÓN VALIOSA SOBRE EL MODO EN QUE SE OBSERVAN SUS POLÍTICAS, O SEA, QUE SE PRODUCE UNA FORMA DE COMUNICACIÓN INFORMAL.

j. TODOS LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN, CUALQUIERA QUE SEA SU JERARQUÍA, PERTENECEN A UN GRUPO SOCIAL.

#### D. EL RUMOR

a. ES UNA FORMA DE COMUNICACIÓN QUE GENERALMENTE SE PRODUCE EN AQUELLAS ORGANIZACIONES EN QUE POR DIVERSAS CIRCUNSTANCIAS LOS HOMBRES CARECEN DE INFORMACIÓN.

b. EN AQUELLAS UNIDADES DONDE LA INFORMACIÓN ES IMPRECISA, SE GENERA LA NECESIDAD DE “SABER”, Y PUEDE PRODUCIRSE POR LA “INTERPRETACIÓN” O “COMPLEMENTACIÓN” DE LA INFORMACIÓN FRAGMENTARIA EXISTENTE, O SIMPLEMENTE SE INVENTA COMO UN RECURSO, PARA ESCUCHAR ALGO QUE TENGA SENTIDO.

c. PARA UN COMANDANTE UNA INFORMACIÓN, AUN INCOMPLETA, PUEDE SER COMPENSABLE; PERO ESE PANORAMA NO EXISTE PARA SUS SUBALTERNOS; DE LO QUE SE IMPONE QUE PROPORCIONE UNA EXPLICACIÓN RAZONABLE PARA LA SITUACIÓN A SUS SOLDADOS, MEDIANTE SU INTERPRETACIÓN, SIEMPRE ASEGURANDO LA VERACIDAD DE LOS DATOS QUE SE DIFUNDAN O EN SU CASO, CUANDO SEA IMPOSIBLE OBTENER DEL ESCALÓN SUPERIOR UNA CLARIFICACIÓN, TRATANDO DE BUSCAR UNA ACLARACIÓN.

d. LOS RUMORES PUEDEN SER EN OCASIONES, ÚTILES PARA UN COMANDANTE, PARA EVALUAR Y APRENDER QUÉ PASA DENTRO DE SU UNIDAD; AYUDA A IDENTIFICAR PROBLEMAS Y CONOCER LAS REACCIONES PRODUCIDAS POR LAS NUEVAS DISPOSICIONES O DIRECTIVAS RECIBIDAS.

e. CUANDO EL RUMOR SEA TENDENCIOSO O EQUIVOCADO, PUEDE HACER DAÑO A LA UNIDAD; ENTONCES EL COMANDANTE DEBERÁ ACTUAR CON RAPIDEZ PARA ACALLARLO, ESCLARECIENDO LOS HECHOS DIFUNDIDOS E INTERPRETÁNDOLOS PARA SUS SUBORDINADOS Y ASIGNÁNDOLE EL GRADO DE VERACIDAD O INEXACTITUD QUE POSEA, DE ACUERDO CON SU ORIGEN Y EN LA FORMA EN QUE AFECTA O AFECTARÁ A SUS TROPAS.

f. TAN PRONTO EXISTA UNA INFORMACIÓN AL CASO, DEBERÁ COMUNICARLA A SUS UNIDADES Y POR DIVERSOS MEDIOS HACERLA LLEGAR; PARA ELIMINAR EL RUMOR.

g. SIN EMBARGO, CUANDO EL RUMOR HA SIDO ACEPTADO, ES DIFÍCIL CONSEGUIR QUE LAS TROPAS CAMBIEN LOS HECHOS; E INCLUSIVE EN ALGUNOS CASOS, LAS NOTICIAS POSTERIORES PUEDEN CONFIRMAR EL RUMOR INICIAL; TAL ES LA RAZÓN POR LA QUE LOS RUMORES DEBEN SER ELIMINADOS Y EXCLUIDOS COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN Y TODO COMANDANTE DEBE MANTENERSE ALERTA PARA DESECHARLOS TAN PRONTO COMO APAREZCAN.

#### 41. BARRERAS DE COMUNICACIÓN.

A. ENTENDER LOS DIVERSOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EN LA UNIDAD, NO AYUDARÁN A UN COMANDANTE PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN. EXISTEN OBSTÁCULOS QUE REDUCEN LA EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR.

B. ESOS OBSTÁCULOS SE DENOMINAN BARRERAS DE COMUNICACIÓN, SIENDO LAS PRINCIPALES:

a. LA TERGIVERSACIÓN.

b. LA FALTA DE FRANCO INTERCAMBIO ENTRE JEFE Y SUBALTERNOS.

c. FALTA DE CONFIANZA.

d. DIFERENCIAS DE LENGUAJE E INTERPRETACIÓN.

e. DIFERENCIAS DE PERSONALIDAD Y LUCHAS POR EL PODER.

f. DIFERENCIA POR EL NIVEL DE EXPERIENCIA (EXIGENCIAS).

g. FALTA DE RESPETO ENTRE JEFE Y SUBALTERNOS.

h. NO PASAR LA INFORMACIÓN EN LA FORMA EN QUE LE AGRADARÍA RECIBIRLA.

i. EMISIÓN DE ÓRDENES CLARAS, PRECISAS Y EXACTAS.

C. AL ESTAR CONSCIENTE UN COMANDANTE DE LAS BARRERAS DE COMUNICACIÓN, PUEDE DECIDIR QUÉ SISTEMA DEBE USAR, CÓMO REDUCIR LOS EFECTOS DE LAS BARRERAS Y DÓNDE BUSCAR SI EXISTEN FALLAS.

LA BUENA COMUNICACIÓN NO SE GENERA ESPONTÁNEAMENTE, DEBE SER DESARROLLADA Y MANTENIDA.

D. UN COMUNICADOR EFICAZ TAMBIÉN TOMARÁ EN CUENTA LOS SISTEMAS INFORMALES DE COMUNICACIÓN, PARA DISPONER DE MEDIOS ALTERNOS Y SUPERAR LAS BARRERAS QUE APAREZCAN EN SU UNIDAD. CADA SISTEMA TIENE SUS PROPIOS MIEMBROS, Y DEBIDAMENTE CONTROLADOS AYUDARÁN A UN COMANDANTE A MANTENER UN EFICAZ Y EFECTIVO SISTEMA DE COMUNICACIÓN EN SU UNIDAD.