

EJÉRCITO ARGENTINO

MFP – 51 – 13

Público Militar

MANUAL DEL EJERCICIO DEL MANDO (PROYECTO)



REPÚBLICA ARGENTINA
Editado en el Departamento Doctrina
AÑO 2023



Ejército Argentino
Dir Grl Org Doct

"1983/2023 – Cuarenta Años de Democracia"

C A de BUENOS AIRES, 29 de noviembre de 2023.

Visto la nota NO – 2023 – 135050012 – APN – DGOD#EA, lo dictaminado por la División Jurídica de la Dirección General de Educación, la División Jurídica de la Dirección General de Organización y Doctrina, y la Dirección General de Asuntos Jurídicos, lo informado por el Jefe del Departamento Doctrina y lo establecido en el Art 2, Decreto 1759/12 (T O 1991).

EL DIRECTOR GENERAL DE ORGANIZACIÓN Y DOCTRINA

DISPONE:

ARTÍCULO 1º.- Apruébese el Reglamento propuesto (el que será inscripto en el "Registro de Publicaciones Militares" de la Fuerza) de acuerdo con los datos que se consignan a continuación:

1. Identificación:

a. Título: "MANUAL DEL EJERCICIO DEL MANDO".

b. Signatura: MFP – 51 – 13.

2. Carácter del reglamento: PÚBLICO MILITAR.

ARTÍCULO 2º.- Regístrese, a los efectos del reconocimiento establecido en el artículo 8.004 del reglamento "La Doctrina en el Ejército Argentino" (RFD – 50 – 01), al siguiente personal:



- a) Como Jefe de Comisión: GB Germán ERRASTI.
- b) Como Especialistas: CR Fernando Daniel De la VEGA.
CR Ignacio ZUBELDÍA.
CR Carlos CHANIQUE.
CR José Ignacio SILVANI.
CR Aud Luz Ivone PERDOMO.
TC Martín Cesar BIANCHI.
MY Juan Sebastián MONZON.
MY Diego MAIDANA.
- c) Como Expertos: GD (R) Jorge Ángel TELLADO.
GB (R) "VGM" Rodrigo Alejandro SOLOAGA.
GB (R) "VGM" Sergio FERNANDEZ.
CP (R) "VGM" Héctor Domingo TESSEY.

ARTICULO 3º.- Apruébese, por el término de SEIS (6) meses a partir de la fecha de firma de la presente Disposición el Reglamento MFP – 51 – 13 “MANUAL DEL EJERCICIO DEL MANDO” – Público Militar – Proyecto - Edición 2023.

ARTÍCULO 4º.- Determíñese que, de existir propuestas de modificaciones, las mismas serán elevadas a la DIRECCIÓN GENERAL DE ORGANIZACIÓN Y DOCTRINA - DEPARTAMENTO DOCTRINA) dentro del período mencionado en el Artículo 3º de la presente Disposición.

ARTÍCULO 5º.- Determíñese que de no existir propuestas de modificaciones dentro del período mencionado en el Artículo 3º de la presente Disposición, la Publicación pasará a tomar carácter de “Definitiva”, para lo cual la DIRECCIÓN GENERAL DE ORGANIZACIÓN Y DOCTRINA - DEPARTAMENTO DE DOCTRINA comunicará la nueva situación, a través de UNA (1) rectificación.

ARTÍCULO 6º.- Imprímanse, a través de la Dirección General de Organización y Doctrina (Departamento Doctrina), CUATRO (4) ejemplares de la publicación aprobada, e inscríbase dicha publicación en el “Registro de Publicaciones Impresas”. Una vez realizado tal trámite, distribúyase la publicación impresa con cargo, a los efectos de su preservación histórica, entre los siguientes Elementos:

- a) Servicio Histórico del Ejército / DAHE..... 1 ejemplar.
- b) Archivo General del Ejército / DAHE..... 1 ejemplar.



c) Biblioteca Central del Ejército / SGE..... 1 ejemplar.

d) DGOD (Dpto Doct)..... 1 ejemplar.

ARTÍCULO 7º.- Elabórese la versión digitalizada e informatizada del reglamento aprobado, e inscribirlo en el "Registro de Publicaciones Digitalizadas".

ARTÍCULO 8º - Autorizase la instalación de la versión informatizada de la publicación aprobada, en cualquier tipo de soporte digital. Dicha autorización tiende al objetivo de facilitar su difusión de manera aislada, o bien reunida en compilaciones y compendios que se elaboren a tal efecto.

ARTÍCULO 9º.- Difúndase la versión digitalizada del reglamento, a través de soportes digitales y redes informáticas, administrados por la Fuerza, atendiendo los requisitos de seguridad y de acceso a la información, consignados en las leyes y reglamentos vigentes.

ARTÍCULO 10º.- Practíquese la actualización de la publicación, en cualquiera de sus versiones (impresa y/o digital) de manera simultánea a la aprobación, registro y difusión de las eventuales rectificaciones de sus contenidos.

ARTÍCULO 11º.- Póngase en vigencia las versiones impresas y digitalizadas del reglamento, a partir de la difusión del aviso de su aprobación.

ARTÍCULO 12º - Derógase en cualquiera de sus versiones (impresa y/o digital) a partir de entrada en vigencia de la publicación aprobada por la presente disposición, el reglamento "MANUAL DEL EJERCICO DEL MANDO" (MFP – 51 – 13), Edición 1968, y, consecuentemente instruméntese lo establecido en los artículos 4.037, 4.038, 4.039 y, cuando corresponda, 4.040 del reglamento "La Doctrina en el Ejército Argentino" (RFD - 50 - 01).

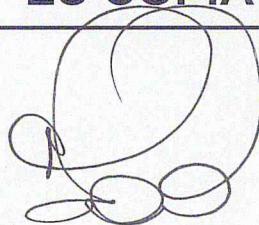


ARTÍCULO 13º.- Regístrese en el Libro "Resoluciones y Disposiciones del EMGE", de acuerdo a lo determinado en el Artículo 5.006 del reglamento "Documentación" (RFP-70-05), y archívese en el Cuartel General del EMGE, como antecedente.

ARTÍCULO 14º.- Comuníquese y publíquese en el Boletín Público del Ejército.



ES COPIA



Coronel IGNACIO OSCAR ORTIZ
JEFE DEPARTAMENTO DOCTRINA



FIRMADO

General de Brigada GERMAN ERRASTI
DIRECTOR GENERAL DE ORGANIZACIÓN Y DOCTRINA



ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN.....	I
CAPÍTULO I CARACTERÍSTICAS DEL MANDO Y LIDERAZGO MILITAR	
Sección I	I – 1
Conceptos generales.....	I – 1
La naturaleza universal del mando.....	I – 1
Accesibilidad del mando.....	I – 1
La influencia del jefe.....	I – 1
Relaciones del mando con la educación.....	I – 1
Relaciones entre mando, comando y conducción.....	I – 1
Mando autoritario y persuasivo.....	I – 2
Mando adaptativo.....	I – 2
Sección II	I – 3
El mando militar.....	I – 3
Concepto general.....	I – 3
Objetivo y finalidad del mando militar.....	I – 3
Responsabilidades básicas del jefe.....	I – 3
Los factores del mando militar.....	I – 3
Conocimiento de su personal y de sí mismo.....	I – 4
Las acciones y órdenes del jefe.....	I – 4
Evaluación permanente de la organización.....	I – 4
El ambiente del mando.....	I – 4
Sección III	I – 4
El liderazgo militar.....	I – 4
Consideraciones generales.....	I – 4
El líder militar.....	I – 5
Dimensiones del mando.....	I – 5
CAPÍTULO II EL COMPORTAMIENTO HUMANO	
Consideraciones generales.....	II – 1
La personalidad.....	II – 1
Las necesidades humanas básicas.....	II – 2
Objetivos y frustraciones.....	II – 4
Presión de fuerzas externas e internas del individuo.....	II – 4
La motivación individual.....	II – 5
La motivación del grupo.....	II – 6
La adaptación.....	II – 6
Integración en el grupo.....	II – 7
La identificación.....	II – 7
La irradiación del grupo.....	II – 8
Respeto por la dignidad humana.....	II – 8
La resiliencia.....	II – 8
CAPÍTULO III CONDICIONES PERSONALES PARA EL MANDO	
Consideraciones generales.....	III – 1
Autocrítica.....	III – 2
Abnegación.....	III – 2
Aplomo.....	III – 2
Audacia.....	III – 3
Capacidad.....	III – 3
Capacidad de resolución.....	III – 4
Constancia.....	III – 4
Discreción.....	III – 5
Energía.....	III – 6
Iniciativa.....	III – 6
Integridad y corrección.....	III – 6
Criterio.....	III – 7
Justicia y ecuanimidad.....	III – 8

Lealtad.....	III – 8
Optimismo y entusiasmo.....	III – 9
Porte.....	III – 10
Resistencia.....	III – 11
Responsabilidad.....	III – 11
Valor.....	III – 11
Resiliencia.....	III – 12
Empatía.....	III – 12
Proactividad.....	III – 13

CAPÍTULO IV PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MANDO

Sección I	Principios del mando.....	IV – 1
	Definición y enunciado.....	IV – 1
	Creer en la causa que se sirve y auxiliarse de la fe en Dios.....	IV – 1
	Entregarse sin limitaciones al régimen del servicio.....	IV – 1
	Tener sentido de la autoridad y de la dignidad.....	IV – 2
Sección II	Procedimientos del mando.....	IV – 2
	Definición, características y enunciado.....	IV – 2
	Crear y mantener el ascendiente.....	IV – 3
	Dar el ejemplo.....	IV – 3
	Conocerse a sí mismo para perfeccionarse y cultivarse profesionalmente..	IV – 4
	Conocer a los subordinados, preocuparse por su bienestar y mantenerlos informados.....	IV – 4
	Impartir órdenes inequívocas, correctas, oportunas y comprobar su ejecución.....	IV – 5
	Emplear a los subordinados de acuerdo con sus capacidades y desarrollar el concepto de trabajo en equipo.....	IV – 5
	Desarrollar en el jefe y en sus subordinados el sentido de responsabilidad.	IV – 6
	Administrar justicia con ecuanimidad.....	IV – 6

CAPÍTULO V LOS INDICADORES BÁSICOS DEL MANDO

Sección I	Conceptos generales.....	V – 1
	Consideraciones generales.....	V – 1
	La moral.....	V – 1
	La eficiencia de la organización y del individuo.....	V – 2
	Interrelación de los indicadores básicos del mando (IIBBMM).....	V – 2
Sección II	Plan de acción para el control y desarrollo de los indicadores básicos del mando.....	V – 3
	Conceptos generales.....	V – 3
	Plan de acción.....	V – 3

CAPÍTULO VI PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL MANDO

Sección I	La solución de los problemas.....	VI – 1
	Concepto general.....	VI – 1
	La solución de los problemas inherentes al mando.....	VI – 1
Sección II	Problemas potenciales del mando en la subunidad o fracciones.....	VI – 2
	Problemas comunes del mando.....	VI – 2
	Asunción del comando.....	VI – 2
	La educación e instrucción de los jefes subordinados.....	VI – 2
	Las relaciones entre los jefes.....	VI – 4
	Las funciones del consejero.....	VI – 4
	La creación de las motivaciones y el empleo de los incentivos.....	VI – 6
	La recepción de nuevos miembros.....	VI – 8

CAPÍTULO VII EL MANDO EN EL COMBATE

Sección I	La capacidad de combate.....	VII – 1
	Consideraciones generales.....	VII – 1
	Las exigencias del combate.....	VII – 1

Influencia del combate sobre el mando.....	VII – 2
Influencia del combate sobre la moral.....	VII – 2
Influencia del combate sobre la motivación.....	VII – 3
Influencia del combate sobre la disciplina.....	VII – 4
Influencia del combate sobre el espíritu de cuerpo.....	VII – 4
Influencia del combate sobre la eficiencia.....	VII – 5
Otros factores que influyen sobre los indicadores básicos del mando (IIBBMM).....	VII – 5
Influencia del combate sobre el jefe.....	VII – 5
Situaciones y estados de ánimo que influyen en la capacidad de combate..	VII – 6
La fe en la causa por la cual se lucha.....	VII – 6
La confianza.....	VII – 7
La fatiga.....	VII – 7
El miedo.....	VII – 8
El pánico.....	VII – 11
El rumor.....	VII – 13
La neurosis.....	VII – 14
El éxito y el fracaso.....	VII – 14
 Sección II	
Problemas potenciales.....	VII – 15
Consideraciones generales.....	VII – 15
El bautismo de fuego.....	VII – 15
El espíritu agresivo.....	VII – 16
El restablecimiento de la capacidad de combate.....	VII – 16
El apoyo a las tropas aisladas.....	VII – 17
El ejercicio del mando con respecto a las fuerzas aliadas.....	VII – 17
La asunción del comando.....	VII – 18
El ajuste de nuevos miembros a la organización.....	VII – 20
 CAPÍTULO VIII EL MANDO EN OTRAS OPERACIONES	
 Sección I	
Consideraciones generales.....	VIII – 1
Conceptos generales.....	VIII – 1
 Sección II	
El mando en operaciones militares de paz (OMP).....	VIII – 1
Características del ambiente operacional.....	VIII – 1
Responsabilidades del jefe.....	VIII – 2
Desafíos para el jefe en el ejercicio del mando en OMP.....	VIII – 3
 Sección III	
El mando en operaciones en la Antártida.....	VIII – 4
Características del ambiente operacional.....	VIII – 4
El mando en un ambiente pluriorganizacional (conjunto, interministerial e intersectorial).....	VIII – 4
Aspectos particulares que el jefe debe considerar.....	VIII – 5
Desafíos para el jefe en el ejercicio del mando en la Antártida.....	VIII – 5

INTRODUCCIÓN

I. Objeto.

Este manual fija conceptos básicos doctrinarios en los que se apoya el ejercicio del mando, especialmente a nivel unidad y subunidad.

Al mismo tiempo permite lograr comunió n de pensamiento y acción en el ejercicio de esta función importante.

II. Carácter.

Orienta el ejercicio del mando a través de la unidad de criterio que proporciona las condiciones que exige, los principios que lo guían, los procedimientos y técnicas para emplear y los indicadores para su evaluación.

III. Alcance.

Brinda una guía general, a todo aquel que desempeña una función de mando que le permite aplicar con eficiencia los principios y las técnicas de mando y cultivar las necesarias condiciones personales.

IV. Conceptos básicos.

La incorporación de la mujer en las diferentes organizaciones y funciones del Ejército Argentino, la implementación de políticas de género como uno de los ejes fundamentales del proceso de modernización de las Fuerzas Armadas y el natural concepto de organizaciones conformadas al efecto de forma diversa, en las cuales se ejercen variados roles por parte de personas de distinto, género, características, creencias, habilidades, competencias, etc.; hace necesario e imprescindible internalizar que el mando o liderazgo militar se ejerce más allá de los estereotipos, por parte de quien tiene las condiciones, autoridad y la responsabilidad de ello.

El avance científico y técnico de la época moderna, aplicado a la acción de comando, está imponiendo cambios permanentes en los conceptos orgánicos, operacionales y administrativos cuyos efectos en las tropas se manifestarán por la acción de medios de combate más potentes e insidiosos y procedimientos más eficientes.

Sin embargo, la persona continúa siendo el factor más decisivo en la guerra. La forma en que el soldado, individual o colectivamente, reaccione al desafío extremo que le impone la lucha, determinará en gran medida la eficacia del poder de combate de una fuerza, porque la guerra se librará primero y fundamentalmente en el espíritu de cada combatiente. Ahí estará el germen de la victoria o la derrota. Ello impondrá que el jefe trate permanentemente de ganar la mente y el corazón del personal a su cargo para aumentar su influencia y obtener un combatiente diestro que pueda superar y cumplir situaciones y misiones múltiples, variadas y riesgosas.

El estudio profundo y detallado de los principios y procedimientos del mando junto con la evaluación con que cada uno somete sus experiencias permitirán aumentar la aptitud de mando de los jefes y, con ello, satisfacer la exigencia más importante de la conducción.

V. Definiciones.

1. Mando.

Es la acción que ejerce el jefe sobre el personal que le está subordinado, con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación, tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión.

2. Comando.

Ejercicio de la autoridad y responsabilidades legales sobre una organización militar. Es una función del grado y cargo que está prescripta, regulada y limitada taxativamente por las leyes y los reglamentos militares.

3. Conducción.

Aplicación del comando a la solución de un problema militar. La conducción es un arte, una actividad libre y creadora que se apoya sobre bases científicas. Cada tipo de problema militar requerirá la aplica-

ción de técnicas particulares para resolverlo.

4. Jefe.

Persona que, independientemente de su género, ejerce el mando, comando y la conducción de una organización hasta el nivel unidad inclusive.

A los fines de este manual y para lograr una mayor claridad expositiva, el término jefe se lo emplea exclusivamente en cuanto a lo relacionado con la función de mando sobre una organización o grupo a su cargo, independientemente de su tamaño y magnitud. En consecuencia, cuando el reglamento no especifica el nivel orgánico, todo lo establecido para el jefe es también de validez para el comandante.

5. Comandante.

Persona que ejerce el mando, el comando y la conducción sobre las organizaciones superiores al nivel unidad.

6. Condiciones personales para el mando.

Conjunto de aptitudes que el jefe debe poseer y poner en juego para lograr, junto con la aplicación de los principios del mando, la voluntaria obediencia, la confianza, el respeto y la leal y activa cooperación por parte de sus subordinados, tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión.

7. Principios del mando.

Reglas fundamentales que guían y orientan al jefe para seleccionar sus acciones y órdenes en el ejercicio del mando. Cada regla involucra técnicas de aplicación variable según las circunstancias.

8. Acciones y órdenes.

Todo aquello que un jefe hace o dice para dirigir, persuadir e influir a sus subordinados.

9. Organización.

El término organización es empleado en dos sentidos:

- 1) Procedimiento para disponer los recursos en forma tal que permite satisfacer una misión.
- 2) Agrupamiento orgánico con prescindencia total de su importancia y magnitud.

10. Grupo.

Conjunto de individuos que dependen del jefe. Puede referirse a cualquier agrupamiento orgánico fijado por el cuadro de organización (CO), a un grupo de trabajo, a un equipo, etc.

11. Organización eficiente.

Aquella que cumple la misión o función para la cual ha sido organizada, equipada e instruida, con el menor costo de medios (personal y material) y tiempo.

12. Indicadores básicos del mando.

- 1) Muestras o manifestaciones que permiten:
 - a) Conocer si una organización estará en condiciones de cumplir la misión para la cual ha sido estructurada.
 - b) Apreciar la capacidad y forma como se ejercita el mando.
 - c) Detectar cualquier problema que, desde el punto de vista de la función de mando, afecta o limita la eficiencia de la organización.
- 2) Ellos son:
 - a) Las manifestaciones positivas más relevantes de la moral individual y de conjunto: la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo.

- b) La eficiencia de la organización.

13. Moral.

Estado mental y emocional del individuo y del conjunto. Se evidencia a través de la actitud que se adopta hacia todo aquello que afecte directa o indirectamente.

Sus manifestaciones positivas más relevantes son la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo.

Este manual nunca emplea este término como ciencia que trata del bien en general y de las acciones humanas en orden a su bondad y malicia.

14. Motivación.

Consiste en producir en el individuo o en el conjunto una entrega volitiva de energía en la obtención de una determinada finalidad creando en las personas el afán de hacer su trabajo.

15. Disciplina.

Estado de orden y obediencia existente en el individuo y en el conjunto que se manifiesta por la subordinación y el respeto en el cumplimiento de las órdenes, especialmente en situaciones difíciles, y la adecuada conducta y estricta observancia de las leyes y los reglamentos militares.

16. Espíritu de cuerpo.

Estado mental y emocional de la organización que se logra cuando la totalidad o la mayoría de los individuos que la integran están identificados con sus valores, intereses y objetivos, y los adoptan como si fueran propios, de tal manera que sienten orgullo y satisfacción por sus éxitos y abatimiento por sus fracasos.

17. Capacidad de combate.

Aptitud o suficiencia que posee una organización o individuo para satisfacer las exigencias específicas del combate.

CAPÍTULO I**CARACTERÍSTICAS DEL MANDO Y LIDERAZGO MILITAR****SECCIÓN I****CONCEPTOS GENERALES****1.001. La naturaleza universal del mando.**

El progreso y éxito de las organizaciones, cualquiera fuere su naturaleza y finalidad (social, política, económica, etc.), dependen fundamentalmente de las cualidades y eficiencia de sus jefes en el ejercicio del mando. La profesión militar no tiene la exclusividad de esta función, pero, a diferencia de lo que sucede en otros sectores de la sociedad, el mando es la actividad esencial y predominante del jefe militar, porque las Fuerzas Armadas son organizaciones que exigen a sus integrantes sacrificios, incluso la entrega de sus vidas si así demandare el cumplimiento de la misión.

1.002. Accesibilidad del mando.

El mando no es necesariamente innato; depende de cualidades y condiciones que pueden ser desarrolladas y de la aplicación racional de principios que pueden ser aprehendidos. La capacidad para ejercer el mando puede ser adquirida, desarrollada y practicada en grado variable por quien se sienta adecuadamente motivado y posea la aptitud mental y física y la integridad moral para asimilar y aplicar sus exigencias. La adquisición de tal capacidad es un proceso continuo y permanente.

Ello explica el caso de individuos que a fuerza de tesón adquieren condiciones que no tenían y obtienen eficiencia en el mando.

Inversamente, hay ciertas cualidades naturales que ayudan o facilitan el desarrollo de la capacidad para el mando, pero existen ejemplos harto frecuentes que demuestran que ciertas personas adornadas de tales condiciones no obtienen el éxito que potencialmente podrían lograr, porque les falta interés y motivación adecuados para aplicarlos. En consecuencia, se deberá rechazar cualquier teoría que sostenga que la capacidad para el mando es absoluta y totalmente innata.

1.003. La influencia del jefe.

El éxito del jefe en el ejercicio del mando depende de todo lo que haga o deje de hacer para fortalecer los vínculos existentes entre él y sus subordinados y entre ellos entre sí. Cada situación pondrá a prueba sus aptitudes para mandar. Esta capacidad será así un proceso continuo, permanente, dinámico y mejorable gracias al estudio, la práctica, el criterio, la experiencia, el sentido común y el tacto.

Desde la simple observación verbal hasta la sanción más dura, desde el contacto momentáneo hasta el producido por largas horas de experiencia común, desde la más simple sugerencia hasta la más completa y detallada orden; todo lo que el jefe haga o deje de hacer tendrá la potencia de incrementar, mantener o disminuir la eficiencia de sus relaciones con el grupo y afectar la influencia personal sobre sus subordinados.

1.004. Relaciones del mando con la educación.

La educación militar busca desarrollar las capacidades potenciales del individuo, a fin de lograr la formación plena de su personalidad. Por ello, a través de su función de educador, el jefe aumentará la influencia sobre sus subalternos y contribuirá a proporcionarles una formación acorde con las exigencias de la vida militar. A su vez, el jefe deberá haber sido objeto de una sólida educación previa para crear, mantener o incrementar su ascendiente.

NO SE PUEDE CONDUCIR SIN EDUCAR Y NO SE PUEDE EDUCAR SIN LA CONDUCCIÓN SOBRE LAS ORGANIZACIONES

1.005. Relaciones entre mando, comando y conducción.

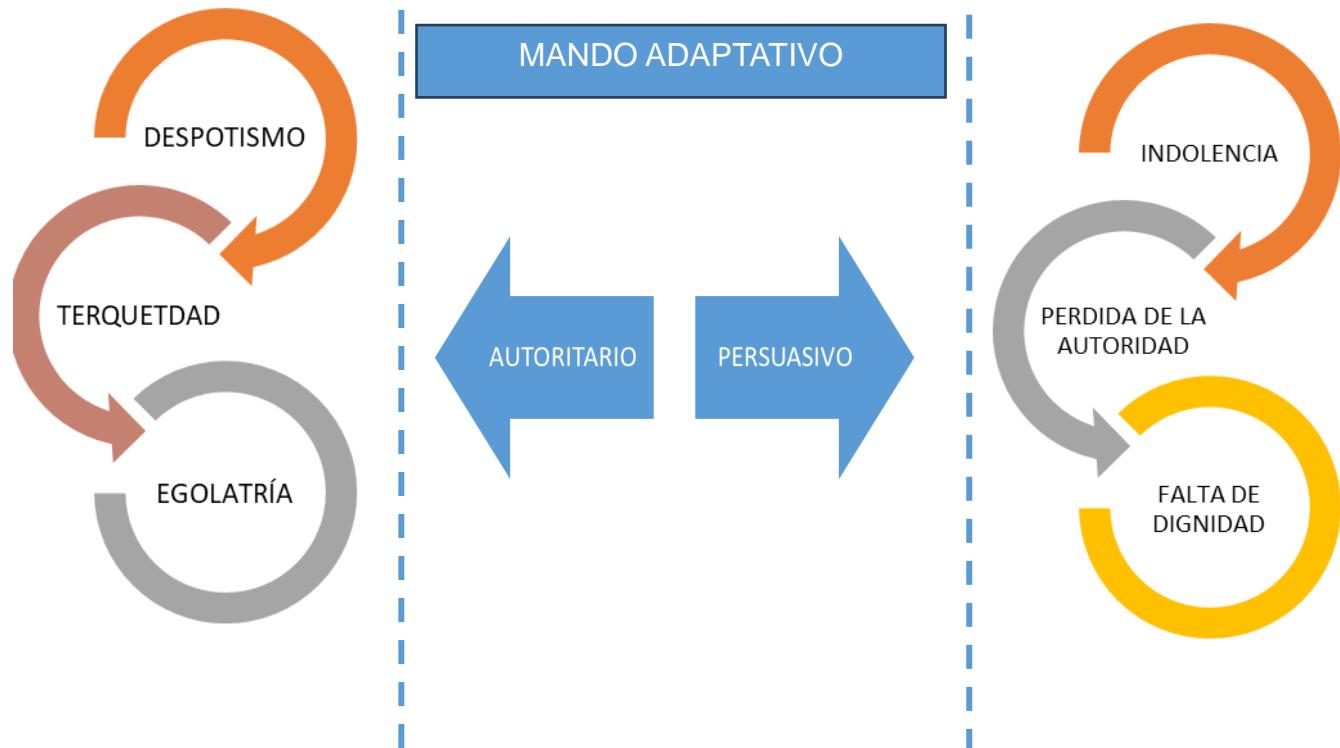
La acción de comando presupone fricciones. Estas podrán ser reducidas, pero nunca completamente eliminadas, y serán el producto del choque de personalidades en la solución de los problemas militares. Dichas fricciones aumentarán en los momentos difíciles.

Todo jefe deberá estar preparado para afrontarlas y superarlas tanto en la acción de comando como en la conducción de la organización a su cargo. El ejercicio correcto del mando no solo tiende a reducirlas, sino también a incrementar la eficiencia de la organización desarrollando las fuerzas espirituales que proporcionarán una elevada moral y la aptitud para adquirir y demostrar su capacidad de combate.

1.006. Mando autoritario y persuasivo.

El ejercicio del mando puede variar entre dos límites extremos: el autoritario y el persuasivo. Más allá de estos límites extremos admisibles, el ejercicio del mando se deteriorará.

El normal ejercicio del mando no será ni totalmente autoritario ni absolutamente persuasivo. Oscilará entre ambos extremos según las circunstancias y las exigencias del cumplimiento de la misión.



1.007. Mando adaptativo.

Sin hacer una diferenciación entre tiempo de paz y de guerra, la época actual nos desafía a llevar adelante nuestras tareas en un ambiente que se caracteriza por ser VOLÁTIL – INCIERTO – COMPLEJO – AMBIGUO (VICA).

Es **volátil** porque existe una cantidad importante de factores que afectan de manera rápida y cambiante el entorno en el que nos movemos.

Es **incierto** porque el flujo de información se mueve a una velocidad tal que se nos dificulta establecer prioridades o diferenciar lo importante de lo urgente.

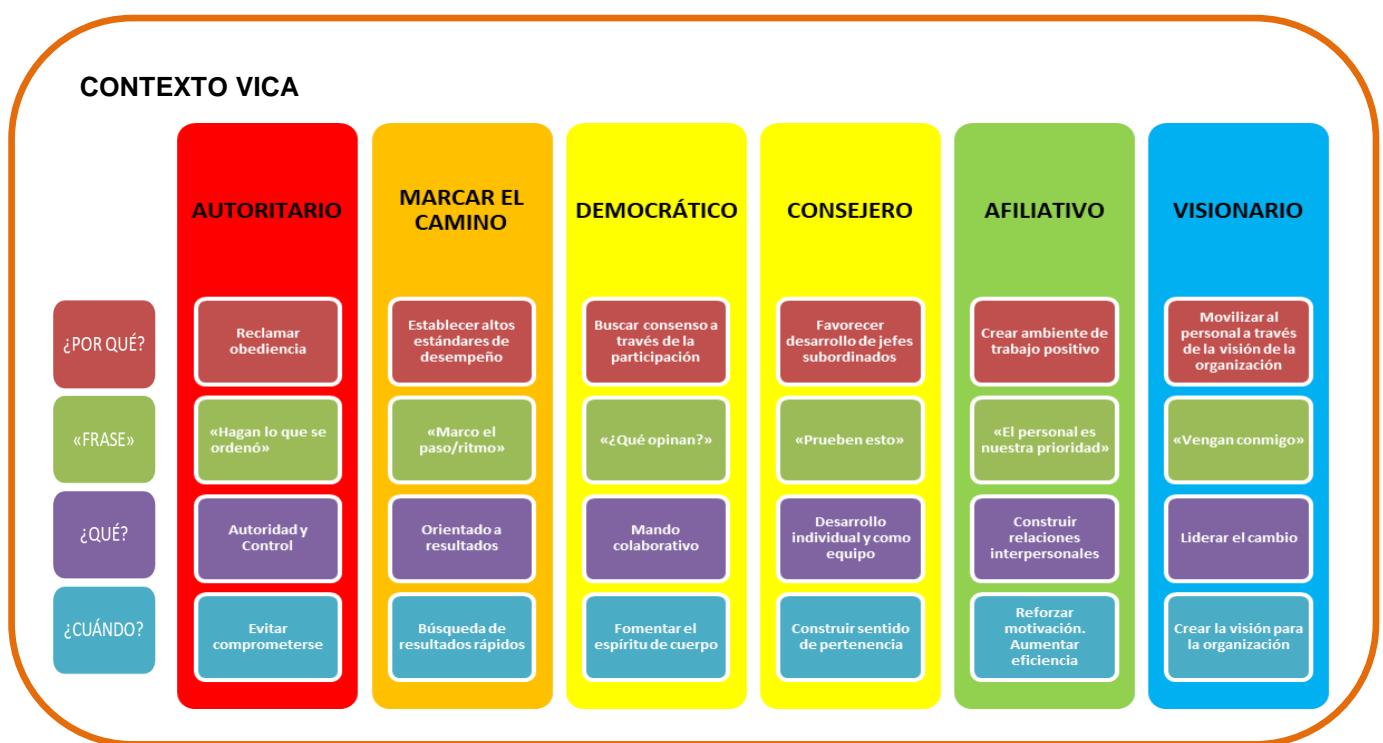
Es **complejo** porque existen al mismo tiempo multiplicidad de factores que, en la mayoría de los casos, están interconectados.

Es **ambiguo** porque generalmente las situaciones son poco claras y difíciles de entender.

Ante esta situación es necesario entender que el ejercicio del mando deberá ser empleado teniendo en cuenta los momentos y las circunstancias en los que se esté llevando a cabo.

Esto va a imponer a quien lo ejerza disponer de ciertas características personales y profesionales que le permitan identificar, analizar, definir el tipo de mando que se aplicará.

EJERCICIO DEL MANDO ADAPTATIVO



A modo de ejemplo, no de opinión, del libro “La inteligencia emocional, de Daniel Goleman”, adaptación de los 6 tipos de liderazgo de Daniel Goleman.

SECCIÓN II

EL MANDO MILITAR

1.008. Concepto general.

El mando militar se desarrolla a través de las acciones y órdenes del jefe. Este deberá vivir pendiente de sus responsabilidades, capitalizando sus condiciones de mando positivas, neutralizando sus debilidades humanas y conduciéndose en su trato con su personal sobre la base de la orientación que le fijan los principios y procedimientos del mando. Esta acción deberá completarse con una evaluación constante de su organización a la luz de los indicadores básicos del mando, con el objeto de transformar a cada uno de los integrantes del grupo en individuos útiles a las necesidades de una organización eficiente, a fin de cumplir exitosamente la función o misión.

1.009. Objetivo y finalidad del mando militar.

Lograr una organización eficiente para posibilitar la única finalidad de su ejercicio que consiste en el cumplimiento exitoso de la misión o función en la paz y en la guerra.

1.010 Responsabilidades básicas del jefe.

Por muchas, variadas y complejas que puedan ser las responsabilidades del jefe, ellas se reducirán a dos fundamentales: el cumplimiento de la misión y el bienestar de su personal. De las dos, el cumplimiento de la misión tendrá preeminencia. Sin embargo, considerará permanentemente el bienestar del personal en la medida que el cumplimiento de la misión lo permita.

1.011. Los factores del mando militar.

En el ejercicio del mando militar participarán los siguientes factores: la misión o función, el jefe, los subordinados y la situación. De ellos, el jefe es el único elemento con capacidad para adoptar resoluciones, desarrollarlas y hacerlas cumplir, obteniendo de sus subordinados voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación.

1.012. Conocimiento de su personal y de sí mismo.

El jefe deberá analizar, comprender, predecir, dirigir y controlar el comportamiento humano individual y colectivo de los subordinados que componen su organización. Además, deberá conocerse así mismo, porque el efecto del mando dependerá de la interrelación entre dos o más personalidades. Este análisis introspectivo estará destinado a evaluar sus propias aptitudes, perfeccionar sus cualidades, dominar sus debilidades y controlarse para ganar del personal a su cargo voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación.

1.013. Las acciones y órdenes del jefe.

Desde el punto de vista del ejercicio del mando, la bondad de una orden o acción del jefe deberá responder a las siguientes exigencias:

- a. Contribuir a satisfacer una o ambas de las responsabilidades básicas del jefe.
- b. Estarán orientadas por los principios y procedimientos del mando.
- c. Explotarán o se asentarán sobre las condiciones personales del jefe.

1.014. Evaluación permanente de la organización.

El jefe deberá evaluar continuamente su organización a la luz de los cuatro indicadores básicos del mando. Esta valorización brindará una aproximación práctica para determinar los problemas del mando que existen en su organización, la probable eficiencia de la misma para cumplir su misión y su propia capacidad de mando.

1.015. El ambiente de mando.

El jefe ejercerá una gran influencia sobre el ambiente o clima de mando que exista dentro de su organización. Este ambiente será el resultante de la acción de mando de todos los jefes que la encuadran.

La influencia del jefe en el clima de mando se manifestará principalmente a través de dos formas:

- a. Por la función de mando que ejerce con sus jefes directamente subordinados sobre toda la organización.
- b. Por la orientación y el control del ejercicio del mando que estos realizan.

En consecuencia, cuanto más alto sea el nivel orgánico de un jefe, mayores serán las dificultades para influir en el ambiente de mando porque, en tal caso, se incrementarán los niveles intermedios para transferir la influencia de la proyección de su personalidad en toda la organización.

SECCIÓN III

EL LIDERAZGO MILITAR

1.016. Consideraciones generales.**a. Concepto.**

Debemos entender al liderazgo militar como la resultante de una adecuada aplicación de los procedimientos y el desarrollo de las condiciones personales para el mando a la que todo jefe de una organización militar, sin importar el nivel, debe aspirar a obtener como parte del reconocimiento del personal militar que tiene a cargo. También se puede definir como la excelencia del ejercicio del mando.

A través del liderazgo, el cual es a su vez una aptitud moral, se logra influir en el comportamiento de los integrantes de un grupo, independientemente de su número, el cual se conduce, se guía y a partir del cual facilita el progreso individual. Se establece entre todos una cohesión interna, confianza y espontánea cooperación en la realización de actos del servicio, sean estas funciones o el cumplimiento de una misión.

b. Valores del liderazgo militar.

El liderazgo podrá ser obtenido teniendo en cuenta los siguientes valores personales:

- 1) Integridad:** condición que impulsa a obrar siempre bien, aun cuando no se está bajo supervisión.
- 2) Ejemplo personal:** el jefe no debe ser el mejor de su organización, pero sí lo mejor que esa organización necesita.

- 3) **Confianza:** capacidad de identificar las propias fortalezas y debilidades y así potenciar las primeras y mitigar las segundas. Es el motor del liderazgo. Este valor debe ser recíproco entre superiores y subordinados. La confianza no garantiza el éxito, pero su ausencia asegura el fracaso.
- 4) **Influencia:** actos y acciones positivas que tienen por finalidad lograr la motivación de los integrantes de su fracción. Esto se diferencia de la influencia negativa que se traduce en manipulación.
- 5) **Humildad:** característica del jefe en donde no se debe creer que uno vale menos, sino pensar menos en uno mismo.



El fin último del liderazgo militar será el de transformar a un grupo de personas no extraordinarias en personas capaces de lograr resultados extraordinarios.

1.017. El líder militar.

El ejercicio virtuoso del comando y del mando hará del jefe un líder militar, por eso es muy importante entender que la figura del líder no está disociada de la del jefe, sino más bien será una resultante.

El origen de la autoridad del líder está dentro del grupo que lo reconoce como tal. La autoridad superior designa al jefe; al líder militar, su correcto ejercicio del mando y su influencia sobre la organización que conduce.

El líder deberá influir en su gente de manera tal de lograr confianza, competencia y compromiso entre él, su organización y sus integrantes. Deberá también proporcionar sabiduría y equilibrio en sus juicios y decisiones. Si así lo hiciese, logrará también que su gente le otorgue la autoridad propia del liderazgo, la cual deberá ejercer no sobre, sino para el personal que le dependa.

Un aspecto importante para tener en cuenta respecto a lograr el liderazgo es tener empatía con el personal.

Poseer esta condición es necesario para mejorar las relaciones interpersonales, ya que a través de la misma podemos darnos cuenta de los sentimientos y pensamientos de los demás. Permite entender al otro y comunicarse entre sí, como así también ayuda a desarrollar habilidades sociales y a mejorar la relación con uno mismo.

El líder que es empático logra reconocer, aceptar e internalizar otros puntos de vista de la realidad que lo rodea y, por ende, mejorar la resolución de problemas.

1.018. Dimensiones del mando militar

El Ejército Argentino sostiene la educación por competencias, a partir de ello, podemos establecer las dimensiones en las cuales se van a desarrollar los aspectos relacionados al mando militar.

Estos aspectos serán las guías generales que todo jefe deberá seguir para ejercer plenamente el mando de su organización en la búsqueda del fin de último de convertirse en el líder militar de la misma.

Las dimensiones que se presentan en el cuadro siguiente se abarcan unas a otras y son al mismo complementarias e interdependientes.

La dimensión de **SABER SER** responde al área de las actitudes que debe mostrar todo jefe que se encuentre al mando de una fracción/organización, éstas se representan a través de las *condiciones personales para el mando*. El **SABER ESTAR**, es el contexto situacional en el cual se va a ejercer el mando militar y deberá guiarse a través de los *principios del mando*.

La dimensión del **SABER** es eminentemente cognitiva, los conceptos vertidos en este capítulo sobre el *mando militar* responden a esa necesidad.

Finalmente, el **jefe** es la parte procedural necesaria para completar la competencia que se va a exigir del futuro conductor (en los inicios de la carrera militar) como también en el resto de los niveles de comando. Es en esta dimensión donde los procedimientos *para el mando*, los *indicadores básicos del mando* y los *problemas relacionados con el mando* tendrán su protagonismo.

DIMENSIONES DEL MANDO MILITAR



CAPÍTULO II

EL COMPORTAMIENTO HUMANO

2.001. Consideraciones generales.

a. Concepto.

El comportamiento humano nace de la interacción permanente entre el individuo y la situación en que se encuentra y se concreta en las diversas respuestas con que la personalidad humana reacciona o acciona ante las circunstancias.

b. Necesidad de su conocimiento e importancia en el ejercicio del mando.

El ejercicio del mando buscará influir y dirigir el espíritu de otros individuos hacia la conquista del objetivo impuesto. Tal acción llevará implícita la necesidad de que el jefe tenga que comprender, predecir y controlar el comportamiento humano individual y colectivo.

Esta tarea podrá ser llevada a cabo con eficiencia mediante un esfuerzo constante que deberá realizar el jefe en conocerse a sí mismo, en primer término, y en conocer al personal que integra su organización, en segundo lugar. Para esto no necesitará ser un sicólogo profesional, pero sí deberá tener un conocimiento y comprensión de los factores que adecuan el comportamiento humano básico aislado y en grupo, a fin de obtener la máxima eficiencia de los miembros que componen su organización.

El jefe deberá tener plena conciencia de que sus acciones y órdenes tendrán un efecto diferente en cada uno de los integrantes de la organización a su cargo y que, en consecuencia, cada uno de ellos responderá interiormente en forma distinta. La interinfluencia de estas reacciones producirá como resultante la actitud del individuo y del grupo hacia el jefe y hacia la misión que este haya impuesto.

Aquel jefe que obtuviese una reacción positiva en cada uno de los individuos que constituyen el agrupamiento orgánico que manda podrá esperar una reacción colectiva semejante cuando además haya logrado motivar a la organización e inculcarle una fuerte disciplina y un elevado espíritu de cuerpo. Esta circunstancia, unida a un adiestramiento adecuado y al accionar constante del jefe, permitirá convertir a su organización en un equipo eficiente.

La capacidad de control orgánico del jefe no deberá superar el comando de un número reducido de subordinados. Con este grupo el jefe mantendrá un estrecho contacto personal, sea cual fuere el tamaño total de la organización que tuviere a su cargo. Él dependerá necesariamente de estas personas para que su accionar de mando tenga trascendencia y se ejecuten sus propósitos. Serán los jefes que tienen relación de dependencia inmediata y directa. De ahí que, al aumentar el nivel orgánico, se incrementarán las exigencias para el mando.

El éxito del grupo dependerá, fundamentalmente, de la capacidad del jefe para promover una relación efectiva entre él, el grupo como unidad y cada uno de sus miembros y, a su vez, la de estos entre sí. Tales condiciones permitirán desarrollar un ambiente favorable para lograr grupos e individuos altamente motivados que trabajen como equipos eficientes, dentro de una atmósfera de mutuo respeto, confianza y cooperación.

Todo jefe deberá comprender la importancia trascendente de estas interacciones y de cómo son influidas por la situación y por su propio accionar.

c. Principales factores y procesos que lo condicionan.

Los principales factores y procesos que condicionan el comportamiento humano que interesan a los fines de este manual son la personalidad, las necesidades humanas básicas, los valores morales y espirituales, los objetivos y las frustraciones, la presión de fuerzas externas e internas del individuo, la motivación, el ajuste, la integración, la identificación y la irradiación del grupo.

2.002 La personalidad.

Todos los individuos son diferentes en grado variable, porque la personalidad humana es única, diferenciada e intransferible. La personalidad está constituida por los rasgos heredados y por los que el individuo va adquiriendo, como resultado de la acción permanente del ambiente sobre él y de sus respuestas ante las circunstancias.

Los principales factores que influyen en la formación de la personalidad son:

a. **La herencia.**

Cada persona heredará muchas características de sus antepasados. Un individuo podrá heredar la inteligencia, otro la estatura, otro una sensibilidad particular, etc. La obtención del límite superior de la capacidad potencial heredada dependerá del ambiente y de la experiencia acumulada por el esfuerzo personal. Así, la potencialidad heredada de crecer estará relacionada con el tipo de alimentación, la higiene, la educación física, etc.; y la capacidad intelectual podrá ser acelerada o retardada por el ambiente y la educación recibida.

b. **El ambiente.**

La persona recibirá de la sociedad muchas cosas que no pidió, ni eligió: la nacionalidad, el lenguaje, sus padres, costumbres, tradiciones, la moda, sus vecinos, etc. Estas circunstancias presionarán y condicionarán en gran parte sus sentimientos, sus valores, sus actitudes y, en consecuencia, su comportamiento.

c. **La experiencia.**

La experiencia humana es la resultante de la confrontación del propio esfuerzo con las circunstancias de la vida y el esfuerzo de otros individuos. Irá influyendo en el desarrollo físico, mental y emocional de cada individuo, lo cual a su vez podrá afectar a los factores derivados de su herencia y ambiente.

d. **Características físicas, mentales y emocionales.**

La interacción de la herencia, el ambiente y la experiencia conforman las características físicas, mentales y emocionales que contribuyen a moldear la personalidad humana y a diferenciar a los individuos entre sí.

Tales características definirán la predisposición del individuo para realizar un tipo determinado de tarea y reaccionar ante la presión de las fuerzas externas e internas a él.

2.003. Las necesidades humanas básicas.

Son el conjunto de condiciones que se han de satisfacer para que el comportamiento del individuo sea aceptable para el grupo que integra y lo satisface a sí mismo. Normalmente, constituyen los fundamentos principales del comportamiento humano. Están formadas por las necesidades físicas y las necesidades adquiridas por la experiencia.

a. **Las necesidades físicas.**

Son las que se relacionan con el bienestar corporal: la alimentación, bebida, vestimenta, el alojamiento y las funciones normales del cuerpo humano (fisiológicas, sanitarias y el descanso). Como son necesidades perentorias e impostergables, con frecuencia podrán transformarse en un objetivo o finalidad que inducen al individuo a comportarse de una manera determinada.

Las necesidades físicas son, básicamente, semejantes para todos los individuos, pero pueden diferenciarse según los hábitos de vida, los gustos e imposiciones del ambiente social al cual pertenecen.

b. **Necesidades adquiridas por la experiencia.**

Son las que surgen de la interrelación con otros individuos. Tienden a ser comunes entre personas de la misma cultura. Tales semejanzas deberán ser conocidas por el jefe para aumentar su influencia sobre sus subalternos. Las que interesan son:

1) **Necesidad de seguridad.**

El individuo está apreciando permanentemente los perjuicios o daños emocionales, materiales y físicos que pueden producir determinadas acciones.

Ante el peligro, la seguridad física, apoyada en el instinto de conservación, adquiere fundamental importancia.

La necesidad de seguridad también se manifiesta en el orden moral. Nadie querrá realizar acciones o comportarse en forma tal que vulnere sensiblemente su código ético y la propia estima que cada persona tenga de sí.

La inseguridad podrá generar en algunos individuos conductas negativas que pueden manifestarse en angustia, inquietud, recelo, hostilidad, etc.

2) Necesidad de aceptación social.

Por lo general, el individuo busca ganar la aprobación o el beneplácito de su grupo. Pocos desean ser rechazados.

La estima del grupo será un estímulo importante en el comportamiento humano. Cuando ello ocurra, el individuo estimará los valores del grupo del cual forma parte hasta llegar a considerarlos como propios. En tal caso, el individuo se habrá integrado e identificado con su grupo.

Cuando el individuo no logre integrarse e identificarse con el grupo, este lo rechazará de su seno. Tal circunstancia provocará una alteración en la conducta del individuo que podrá traducirse en soledad, agresividad, indiferencia, inadaptabilidad o resentimiento.

3) Necesidad de reconocimiento.

Todo individuo necesita pruebas tangibles de que es útil e importante en la organización en la que trabaja; pero si sus esfuerzos no son reconocidos, la frustración lo invadirá. En tal caso, se volverá negligente y la tarea lo hastiará. Se considerará un incomprendido.

En consecuencia, no es suficiente que el grupo admita al individuo en su seno. El comportamiento favorable de este exige la demostración de pruebas concretas por las cuales se reconocen sus esfuerzos.

4) Valores morales y espirituales.

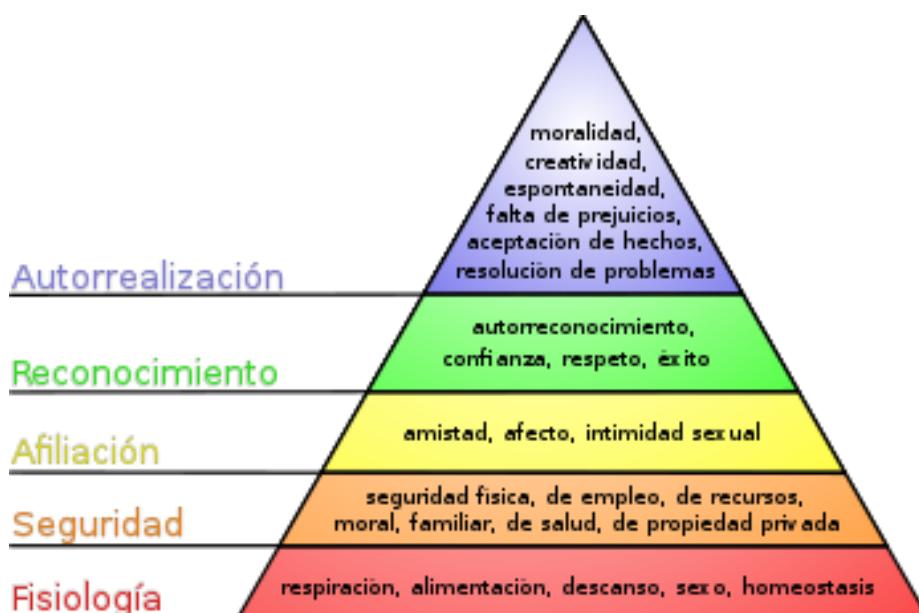
La sociedad proporciona ciertos valores espirituales y morales al individuo que el consenso general los ubica en alta estima. Por otra parte, el individuo tiende a la conquista de ciertos valores espirituales y morales propios de la dignidad de su naturaleza.

Estos valores fortalecerán el carácter y darán autenticidad, fuerza y estabilidad interior para afrontar momentos de crisis.

La sociedad argentina ha consagrado valores tales como la libertad, la dignidad humana, la autoafirmación de la personalidad, etc., y la idea de Dios en la cúspide de la jerarquía de los mismos.

En gran medida estos valores sirven para reglar la conducta y formar un código ético que ayuda al individuo a adoptar situaciones difíciles.

Cuando la sociedad regla la conducta del individuo a través de los valores que exigen esfuerzo, disciplina y valor, es muy probable que la persona demuestre las mismas aptitudes para luchar eficazmente en el combate.



2.004. Objetivos y frustraciones.

El deseo de satisfacer las necesidades humanas básicas, o el afán de concretar o defender ciertas aspiraciones o valores que apetecemos o estimamos profundamente, nos orientarán a considerarlos como "objetivos".

Una necesidad no satisfecha produce una tensión emocional. Esta tensión desaparece al satisfacerse la necesidad que la ha provocado. Pero si esta no se satisface durante un tiempo prolongado, la tensión puede descargarse en cualquier sentido, generalmente en forma de actitudes agresivas o cualquier tipo de inadaptación.

La evidencia exterior de la tensión emocional causada por una frustración podrá tomar varias formas: ansiedad, angustia, improperios, llantos, nerviosidad, parálisis, tranquilidad, indiferencia, desprecio, etc.

En mayor o menor medida, cada persona se sentirá más de una vez frustrada. Lo importante es superar tal situación. De ahí que la persona normal y culta planificará previsoramente para evitar la frustración y caer en un estado de tensión emocional incontrolable y, al mismo tiempo, adoptará medidas para ajustar sus objetivos al ambiente en que desarrollará sus actividades.

2.005. Presión de fuerzas externas e internas del individuo.

El individuo está sometido a la presión de fuerzas externas e internas que influyen en su comportamiento. Cuando los factores negativos logran superar a los apoyos positivos, la persona funcionará dentro del grupo en forma poco efectiva. Lo inverso promoverá el buen comportamiento.

Algunas de las fuerzas principales consideradas negativas y que promueven debilidad en el comportamiento humano, sin especificación de prioridad, son:

- Abandono.
- Agravio.
- Angustia.
- Apetencia sexual.
- Asco.
- Bajas de combate.
- Burla.
- Clima riguroso.
- Debilidad.
- Derrota.
- Desconexión con la familia.
- Desconfianza.
- Descontento.
- Desesperación.
- Dolor.
- Falta de información.
- Fatiga.
- Fuego enemigo.
- Hambre.
- Injusticia.
- Ira.
- Miedo.
- Odio.
- Ocio.
- Pánico.
- Peligro.
- Pesimismo.
- Sed.
- Sentimiento de inferioridad.
- Soledad.
- Sorpresa.
- Suciedad.
- Tensión emocional.
- Vergüenza.

Algunos de los apoyos que promueven el fortalecimiento positivo del comportamiento humano, sin especificación de prioridad, son:

- Alegría.
- Apoyo militar.

- Aseo.
- Bienestar.
- Comprensión.
- Comunicación.
- Confianza:
 - en sí mismo,
 - en su jefe,
 - en la organización.
- Cooperación.
- Deporte.
- Descanso.
- Destreza.
- Disciplina.
- Diversión.
- Empatía.
- Espíritu de cuerpo.
- Estima.
- Éxito.
- Fe:
 - en sí mismo,
 - en la causa por la cual lucha,
 - en los jefes,
 - en los camaradas,
 - en la unidad,
 - en el triunfo final.
- Gratitud.
- Halago.
- Honor.
- Información.
- Justicia.
- Mando eficiente.
- Motivación.
- Optimismo.
- Patriotismo.
- Reconocimiento.
- Resiliencia.
- Respeto por la dignidad humana.
- Responsabilidad.
- Seguridad física y moral.
- Sentimiento de seguridad.
- Solidaridad.
- Valor.
- Vocación profesional.

2.006. La motivación individual.

La motivación influye en el comportamiento del individuo, porque tiene por objeto lograr la entrega volitiva de energía en la obtención de una determinada finalidad.

Como el mando tiende a crear en las personas el deseo de hacer su trabajo, la motivación será uno de los procedimientos con los que cuenta el jefe para su ejercicio correcto.

Los factores fundamentales que afectan a la motivación son los siguientes:

- La finalidad que se desea lograr.
- La energía que demanda para su conquista el objetivo impuesto. Este factor impone la intensidad con que la motivación debe ser provocada, la dirección en que dicha energía debe ser aplicada y la forma de controlar ambas.
- Los incentivos que constituyen los medios para generar y controlar la motivación.

Un individuo puede lograr un máximo de eficiencia solamente cuando su voluntad de ejecución ha sido estimulada también al máximo, esto es, cuando está adecuadamente motivado. La motivación exige siempre una relación entre el individuo en proceso de ser motivado y el jefe que la provoca. El método empleado por el jefe está necesariamente influido por las características físicas, mentales y emocionales del individuo, su grado de instrucción y las finalidades que se desean lograr.

Solo después de conocer tales aspectos el jefe estará en condiciones de seleccionar los incentivos capaces de lograr una eficaz motivación.

Los incentivos son los medios que se emplean para lograr una máxima eficiencia en la obtención de las finalidades que se desean conquistar. Algunos de ellos son el patriotismo, la identificación, el éxito, el apoyo personal, la recreación, la seguridad, etc.

Ciertos incentivos son más efectivos en la motivación individual, otros en la de grupo, algunos en la instrucción, otros en el orden interno, otros en combate, etc.

La motivación puede ser también negativa, en tal caso su resultado será contraproducente. Por otra parte, el individuo puede ser motivado positiva o negativamente por la acción de factores externos a la influencia del jefe. Este deberá mantenerse siempre atento para detectar tales manifestaciones y evaluar sus causas y origen para estar en condiciones de influir en los resultados.

2.007. La motivación del grupo.

El grupo puede ser motivado en dos formas bien definidas:

- Por la acción intencional del jefe, en cuyo caso aplicará por extensión los procedimientos señalados en los artículos 2.006 y 2.008.
- Por causas externas e internas al grupo y normalmente ajenas a la acción intencional del jefe.

Las causas externas son dadas por la influencia de otros grupos y la situación particular que se vive. Así, por ejemplo, el deseo de imitar a un grupo modelo, la satisfacción en derrotar a otro grupo, las sugerencias que pueda provocar la acción sicológica, los rumores, las bajas de las tropas de primera línea, el aislamiento, etc. podrán alterar el estado sicológico y el comportamiento del grupo.

Las causas internas pueden ser conscientes e inconscientes. Las primeras se exteriorizan en actitudes francas y claras, con escaso o ningún rodeo, por ejemplo, el descanso o la comida insuficiente después de jornadas agotadoras. Las segundas son más difíciles de detectar dando la apariencia de ser inmotivadas. En tal caso el jefe deberá saber que jamás una conducta se dará sin motivo y que las motivaciones inconscientes trabajarán en el fondo anímico de los integrantes del grupo.

Las motivaciones inconscientes del grupo podrán descubrirse a través de las actividades que se adoptan en cada circunstancia. Las actitudes podrán indicar el grado de tensión, de hostilidad o de resentimiento del grupo.

Las creencias del grupo serán más constantes e invariables que las actitudes. Son ideas adheridas y aceptadas por el grupo, independientemente de su legitimidad o no, por ello también son motivaciones inconscientes. Un grupo podrá creer en la inutilidad de un esfuerzo, en la infalibilidad del azar, en la suerte de su jefe, etc.

Los prejuicios no resisten a la reflexión ni a la deliberación y, sin embargo, a través de ellos los grupos tomarán partido o adoptarán actitudes. Entre otros, los prejuicios predominantes son; de origen, raciales, de género, étnicos, sexuales, religiosos, de clase, etc. Afectarán a la administración de la justicia cuando el jefe los hace suyos.

Por último, la presión de las fuerzas internas y externas del individuo se manifestará cuando el grupo toma conciencia de ella y la hace propia. El efecto se multiplicará ante el peligro. El jefe deberá normalizar la situación a través del ascendiente fundado en su valor, calma y energía.

El jefe, a semejanza de lo señalado en la motivación individual, estará en condiciones de influir por medio de los incentivos sobre el comportamiento del grupo, como así también de detectar las causas externas e internas que influencian motivacionalmente la conducta del grupo que manda. Tal actitud es indispensable para lograr un mando efectivo.

2.008. La adaptación.

Un individuo que se incorpora en el Ejército o cambia de destino dentro de él deja un ambiente en el cual ha obtenido un ajuste satisfactorio en su vida y entra a otro que normalmente representa un conjunto de circunstancias nuevas que requieren la acomodación de sus objetivos o aspiraciones. Ello impone una adaptación física, mental y emocional al nuevo ambiente. Tal circunstancia altera los métodos y procedimientos que el individuo emplea en la obtención de sus anteriores objetivos, obligándole a seleccionar otros nuevos.

Si el individuo logra éxito en este proceso interno a él, habrá logrado una adaptación adecuada. Caso contrario, las frustraciones son grandes o graves y su comportamiento será negativo.

La mayor parte de las faltas graves que se cometen durante el año militar tienen su origen en la falta de adaptación. Lo extraordinario del problema es que las dificultades para ajustar la norma de vida del soldado se incrementan con los malos jefes y disminuyen con los buenos.

La adaptación se facilita en la medida en que el nuevo miembro del grupo sienta consciente o subconscientemente que sus necesidades físicas y las adquiridas dentro del nuevo ambiente son satisfechas.

Para lograr un buen ajuste, es necesaria la capacidad de mando del jefe. En tal sentido, existen dos técnicas básicas por medio de las cuales el jefe puede lograr la adaptación del individuo en el grupo:

- Ayudarlo a encontrar nuevos caminos para obtener sus objetivos.
- Promover nuevos objetivos.

Cuando el individuo acepta estos nuevos objetivos como propios y comprueba que son coincidentes con los del grupo, se esforzará en el camino correcto para obtener una nueva adaptación.

La adaptación también es necesaria cuando un individuo cambia de un grupo a otro, sobre todo cuando se trata de grupos con administración diferente y este ajuste, en todos los casos, será tanto más difícil cuando más exigencias de cambio en la adaptación generen los individuos que integran el grupo.

2.009. Integración en el grupo.

La integración consiste en el ajuste físico, mental y emocional de un individuo a los objetivos que persigue el grupo del cual forma parte. Si tal ajuste se logra en plenitud, las personas que integran el grupo se sentirán solidarias con todas sus manifestaciones y sumarán a sus realizaciones confianza, respeto, disciplina, voluntaria obediencia, leal y activa cooperación, de tal forma que la resultante será una dinámica de grupo que asimilará la dinámica de la personalidad multiforme de sus componentes. Todo ello generará en los individuos integrados en el grupo una sensación de plena realización.

La integración no es estática, es dinámica y sufre modificaciones por efecto de circunstancias cambiantes.

La falta de integración genera tensión emocional y frustración por no haberse logrado un ajuste adecuado. Ello puede dar origen a anormalidades de conducta cuyas manifestaciones afectarán la moral y la eficiencia de la organización.

El jefe deberá permanecer siempre atento para detectar la falta de integración de las personas que componen el grupo mediante una evaluación permanente de los indicadores básicos del mando, a los efectos de adecuar una solución correcta al problema planteado.

Si la falta de integración llegara a producirse en el nivel de jefes, sea cual fuere su categoría, el efecto negativo para el grupo al cual pertenecen será tanto más grave cuanto mayor sea su categoría, por el efecto multiplicador adverso que ocasiona en la eficiencia del conjunto.

2.010 La identificación.

Constituye la entrega total de la personalidad individual a las finalidades y objetivos del grupo. Un individuo identificado con el grupo que integra dejará de lado cualquier aspiración personal que se oponga u obstaculice los objetivos de aquel.

La identificación es un sentimiento de devoción hacia la organización, la que se traduce en un deseo ferviente de lograr para ella más brillo y gloria, en desanimarse con sus fracasos y en tomar sus triunfos como propios.

Como la identificación se ha producido en todos o en la gran mayoría de los integrantes de la organización, esta tendrá el espíritu de cuerpo formado.

El espíritu de cuerpo se acrecienta cuando la identificación con la organización aumenta y disminuirá cuando decrece.

La identificación se logra a través del óptimo ejercicio del mando, de un trabajo constante para maximizar el espíritu de equipo y una adecuada motivación.

La identificación constituye un objetivo permanente que requiere una acción continua por parte de cada jefe con respecto a los subordinados que integran la organización que manda.

2.011 La irradiación del grupo.

Todo grupo humano es un centro de fuerza anímica que se irradia. Ella será más o menos intensa según el espíritu de cuerpo, la disciplina, la motivación y la eficiencia del grupo.

La irradiación del grupo se manifestará en otros grupos. De ahí que el jefe deberá conocer la situación anímica relativa de su grupo con respecto a otros grupos.

La forma más común de irradiación es la del contagio afectivo que puede crear recelos, temores, desconfianza, sospechas; o, a la inversa, seguridad, confianza, esperanza, amparo, etc.

Los procesos de sicosis colectivos como el "nerviosismo" social, el "clima" tenso, la ansiedad colectiva y el pánico solo pueden producirse en estados de sugestión colectiva en donde los procesos de contagio afectivo y de imitación inconsciente encuentran el caldo de cultivo para la propagación.

La sugestión colectiva es un fenómeno de irradiación que se produce desde otros grupos, hacia el grupo o desde el grupo hacia afuera. Si el grupo está compuesto por individuos altamente sugestionables, podrá ser influido fácilmente.

Si el jefe tiene la suficiente sugerencia producida por su ascendiente que supera la sugestión colectiva del grupo, podrá normalizar su comportamiento. En caso contrario, el comportamiento negativo y generalizado del grupo que quiebra la influencia del jefe generará reacciones incontrolables.

2.012. Respeto por la dignidad humana.

La dignidad humana es un valor inherente al ser humano por el simple hecho de serlo, en cuanto ser racional, dotado de libertad. No se trata de una cualidad otorgada por alguien, sino consustancial al ser humano. No depende de ningún tipo de condicionamiento ni de diferencias étnicas, raciales, género, sexo, condición social o cualquier otro tipo.

Se considera innata a cada persona. Ha de ser respetada por todos, su existencia no depende del reconocimiento. Una persona digna puede sentirse orgullosa de las consecuencias de sus actos y de quienes se han visto afectados por ellos, o culpable, si ha causado daños inmerecidos a otros.

La misma dignidad pone al ser humano por encima de la naturaleza, pues puede transformarla también en uno mismo, contenerla, regularla, lo hace responsable. Por el contrario, un exceso de dignidad puede crear la sensación al individuo de tener derechos exclusivos (privilegios).

La dignidad refuerza la personalidad, fomenta la sensación de plenitud y satisfacción. La misma es un derecho muy importante, es definida como «la categorización de las cualidades inmanentes del ser humano».

Por tal motivo, es muy importante el reconocimiento de la persona de ser merecedora de respeto, es decir que todos los seres humanos merecen respeto sin importar cómo sean. Al reconocer y tolerar las diferencias de cada persona, para que esta se sienta digna y libre, se afirma la virtud y la propia dignidad del individuo, fundamentado en el respeto a cualquier otro ser.

2.013. La resiliencia (ver capítulo III).

La resiliencia es la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas. Gracias a la resiliencia, la persona es capaz no solo de afrontar las crisis o situaciones potencialmente traumáticas, sino que también puede salir fortalecido de ellas.

La resiliencia implica reestructurar los recursos psicológicos en función de las nuevas circunstancias y de nuestras necesidades. De esta manera, las personas resilientes no solo son capaces de sobreponerse a las adversidades que les ha tocado vivir, sino que van un paso más allá y utilizan esas situaciones para crecer y desarrollar al máximo su potencial.

Para las personas resilientes no existe una vida dura, sino momentos difíciles. Y no se trata de una simple disposición terminológica, sino de una manera diferente y más optimista de ver el mundo, ya que son conscientes de que después de la tormenta llega la calma.

CAPÍTULO III

CONDICIONES PERSONALES PARA EL MANDO

3.001. Consideraciones generales.

Las condiciones personales para el mando son la resultante de la interacción de la educación, la experiencia y el esfuerzo personal del jefe por conocerse y perfeccionarse.

El conocimiento de sí mismo le permitirá al jefe establecer sus fortalezas y debilidades. Una forma de llevar adelante este proceso de autoconocimiento es intentar responder a las siguientes preguntas:

- ¿Soy capaz de identificar cómo reaccionan los otros a mis órdenes o desempeños?
- ¿Reconozco mis fortalezas y debilidades?
- ¿Soy capaz de identificar situaciones cambiantes y adaptarme fácilmente?
- ¿Me autoevalúo en forma constante?
- ¿Soy capaz de anticiparme a las evaluaciones sobre mi desempeño?
- ¿Identifico cómo me ven los demás con respecto a mi propia impresión?

BENEFICIOS PARA UNO MISMO	BENEFICIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de las emociones • Desarrollo del carácter • Habilidades para la toma de decisiones • Confianza en si mismo • Satisfacción laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Interrelaciones personales sólidas • Mejor comunicación interpersonal • Organización eficiente • Organización con capacidad de adaptación • Incremento de las posibilidades de éxito

Con relación al perfeccionamiento, es importante no solo tener en cuenta los objetivos de corto plazo, sino también aquellos de mediano y largo plazo que son, en definitiva, los que guían al jefe en su carrera profesional. En este aspecto resulta igualmente importante la relación que establezca con sus subordinados, camaradas y superiores.

Las consecuencias de la puesta en juego de las condiciones personales para el mando y de la práctica de los principios y procedimientos del mando (cap. IV) son que el jefe proyecta una personalidad relevante e incrementa su ascendiente. Ello le permitirá lograr con mayor facilidad las actitudes y comportamientos positivos de sus subordinados, necesarios para cumplir con el objetivo y finalidad del mando (art. 1.008).

Se deberá considerar a las condiciones personales que se mencionan en un pie de igualdad. Todas serán importantes desde el punto de vista absoluto; pero el énfasis para aplicarlas dependerá, en gran medida, del objetivo particular que persigue el jefe, de las características de los individuos que integran la organización, de las circunstancias ambientales, de la oportunidad y de la personalidad del jefe. Ellas son:

Autocrítica	Resiliencia
Abnegación	Integridad y corrección
Aplomo	Criterio
Audacia	Justicia y ecuanimidad
Capacidad	Lealtad
Capacidad de resolución	Optimismo y entusiasmo
Constancia	Porte
Discreción	Resistencia
Energía	Valor
Iniciativa	Empatía
Proactividad	

3.002. Autocrítica.

Un examen introspectivo permanente, profundo y meditado permitirá a cada jefe efectuar una evaluación ajustada de sus aptitudes, a efectos de lograr su perfeccionamiento mediante la práctica estimulante de sus condiciones positivas y la corrección permanente de sus debilidades y defectos. El conocerse a sí mismo es básico para ejercer el mando con plenitud y eficiencia.

El alcance y la aplicación de las condiciones del mando colocarán al jefe ante problemas de conciencia que podrá resolver mejor autocriticándose. El conocimiento de sí mismo le permitirá evaluar las propias aptitudes, perfeccionar sus imperfecciones, aprovechar mejor sus cualidades, corregir sus sentimientos, autocontrolarse, capitalizar sus cualidades y obtener un concepto correcto de sí mismo.

La autocritica del jefe permite fomentar el trabajo en equipo en tanto se visualiza un espíritu crítico y, en virtud de ello, mejorar el rendimiento grupal. Además, permitirá trabajar en un ámbito de confianza mutua superando errores y fomentando la honestidad, para lograr la sinergia necesaria, a fin de cumplir los objetivos.

3.003. Abnegación.

- a. Es el acto deliberado por el cual se renuncia a beneficios materiales e inmateriales a favor de un fin superior. Se manifiesta en la vocación del servicio.
- b. El jefe abnegado es aquel que no se preocupa por su propio bienestar y por su propio progreso a expensas de los demás o su cargo; por el contrario, coloca la misión y el bienestar de sus subordinados antes que sus propias necesidades.

Si la organización lograra un éxito y este fuera reconocido, el jefe abnegado lo reconocerá más como un triunfo de sus subordinados que como una consecuencia de su acción de comando; y esto porque así lo siente.

Por el contrario, ante un revés, asumirá la total responsabilidad de las fallas de comando que aquel llevase involucrado.

Un verdadero jefe deberá sentir deseos de compartir con su tropa los mismos peligros, los mismos esfuerzos y las mismas penurias que viven sus hombres.

- c. Para desarrollar la virtud de la abnegación un jefe deberá:
 - 1) No buscar ventajas de su cargo, posición o grado para obtener ventajas personales, lograr mayor seguridad, comodidad y placer a expensas de los bienes que administra o de las personas que comanda.
 - 2) Ser considerado con los problemas personales y militares que aquejan a sus hombres y ayudarlos a resolverlos dentro de las posibilidades de la situación.
 - 3) Reconocer el éxito como resultante natural de la acción positiva del conjunto.
 - 4) Sentir la satisfacción de compartir integral e intensamente la vida del grupo al cual pertenece.
 - 5) Brindarse integralmente a su vocación profesional, a sus superiores, camaradas y subordinados.

3.004. Aplomo.

- a. Es la cualidad que permite el dominio de sí mismo para superar satisfactoriamente circunstancias adversas o insólitas. Su posesión y observancia caracterizarán al jefe por su serenidad y equilibrio emocional.
- b. El jefe tratará de que su persona irradie siempre una impresión de serenidad para infundir seguridad y confianza. La angustia o desasosiego del jefe producirá la misma impresión en los subordinados. A veces, las consecuencias podrán ser irreparables.
- c. Para desarrollar y afianzar el aplomo el jefe deberá:
 - 1) Aceptar los obstáculos y contrariedades como nuevos datos del problema.
 - 2) No tomar por graves las cosas sencillas y simplificar las que sean graves.

- 3) No dejarse desbordar por las ocupaciones, los acontecimientos, los hombres y por sí mismo.
- 4) Preocuparse por su salud y graduar convenientemente los descansos.
- 5) Tomar actitudes ostensiblemente serenas cuando la desorientación y el nerviosismo se generalicen.

3.005. Audacia.

- a. Permite al jefe resolver reflexivamente correr un riesgo calculado.
- b. Es una cualidad apreciable en la guerra cuando las posibilidades de éxito fuesen muy rentables.

La ejecución de una acción audaz centralizará y pondrá en tensión toda la capacidad de mando del jefe. En riesgos mayores, su ascendiente quedará puesto a prueba.

- c. Para desarrollar la audacia el jefe deberá:

- 1) Desplegar la iniciativa.
- 2) Amar la responsabilidad.
- 3) Estimular el ingenio y la imaginación.
- 4) Desarrollar el gusto por el riesgo calculado.
- 5) Ampliar el sentido de la sorpresa y de la oportunidad.
- 6) Inspirar calma y confianza en el éxito.
- 7) Afrontar el peligro con decisión.

3.006. Capacidad.

La velocidad de la información junto a las nuevas tecnologías, las características de la gente que nutre a las instituciones y la complejidad reinante en un mundo de permanente cambio hacen que el jefe deba esforzarse en la comprensión acabada de la naturaleza de los problemas que enfrenta. Es por ello que deberá desarrollar su capacidad intelectual de manera permanente.

- a. La capacidad es la resultante de poseer las aptitudes y los conocimientos adecuados y necesarios para cumplir la función inherente al cargo que se ocupa.

Se obtiene por vía de la capacitación, que es el proceso por el que se adquiere experiencia y conocimiento sistematizados profesionales y de cultura general.

- b. El conocimiento por parte de los subordinados de la capacidad del jefe para cumplir su función inspirará en ellos respeto, confianza y seguridad.

Si bien la capacidad del jefe será múltiple, su medida la proporcionará, en primer término, la eficiencia de la organización que comanda.

- c. Para desarrollar su capacidad, el jefe deberá:

- 1) Desarrollar y aplicar un hábito de intenso estudio, preferentemente durante los cursos que brinda la Institución.
- 2) Mantener y leer una biblioteca personal compuesta de literatura militar selecta y aquella que satisfaga sus inquietudes culturales.
- 3) Prepararse para resolver problemas complejos, típicos del mundo en que vivimos mediante el estudio de reglamentos, publicaciones, artículos y toda información disponible relacionada con la profesión militar o el problema particular que se trate. El jefe deberá tener en cuenta todo ello para cultivarse profesionalmente, adquirir una visión holística de los problemas y darles una mejor solución.
- 4) Habituarse a mantener conversaciones elevadas con amigos y camaradas.

- 5) Evaluar permanentemente la propia experiencia extraída en el ejercicio de sus funciones.
- 6) Hacer todos los trabajos profesionales con espíritu estudioso. Cuando no se entienda un problema inherente al cargo o función, buscar inspiración en la literatura militar y en la orientación de los superiores.

3.007. Capacidad de resolución.

- a. Significa afirmar para sí y para terceros algo con sentido inequívoco, sostener la aseveración frente a contingencias y precisar el porqué de cada afirmación.
- b. El jefe tendrá siempre la obligación de definir explícita y notoriamente su manera de ser, sentir, pensar y obrar con sentido inequívoco para infundir confianza y seguridad. Ello se manifestará en adoptar resoluciones o impartir órdenes oportunas y darlas a conocer clara e imperativamente.
- c. La capacidad de resolución es una condición que el jefe deberá poseer para la toma de decisiones en las organizaciones militares, ya que estas se caracterizan por ser cada vez más complejas, en un mundo de permanente cambio y en el que la velocidad de la información es una característica constante. Asimismo, la especificidad de las tareas exige al jefe una preparación permanente, para resolver en el menor tiempo posible y de la manera más idónea, los complejos problemas que se presenten.
- d. Para desarrollar la capacidad de resolución, el jefe deberá:
 - 1) Creer en la eficiencia, oportunidad y utilidad de la tarea, función o misión.
 - 2) Tener confianza y fe en su resolución y creer en el éxito de la acción que promoverá aquella.
 - 3) Buscar la información, reconocer los factores, analizarlos y luego resolverse decididamente.
 - 4) Ser positivo en las acciones evitando demoras innecesarias.
 - 5) Evitar que sus acciones y órdenes sean dispersas, vagas, dudosas, abstractas o dilatorias.
 - 6) Evitar la pereza espiritual dejando pasar los conocimientos a la espera que el tiempo o la acción de los demás vayan moldeando la solución de los problemas.

3.008. Constancia.

- a. Es la firmeza y perseverancia del ámbito en:
 - las resoluciones y en los propósitos,
 - la fidelidad en los efectos,
 - la prosecución de una misma acción,
 - el bien obrar a pesar de las dificultades que obstaculizan el cumplimiento de la misión o función y
 - ser consecuente entre las afirmaciones y los hechos.Por defecto degenerará en volubilidad y por exceso en terquedad.
- b. La inconstancia del jefe influirá negativamente en el ánimo de sus hombres y en el cumplimiento de la función o misión. Por el contrario, su constancia será un estímulo positivo para mantener la eficiencia de la organización.

El jefe deberá exigir a los jefes subordinados directos constancia en sus actividades y procedimientos positivos, porque la volubilidad y la conducta discontinua de estos proyectarán sus efectos negativos sobre la organización, disminuyendo su eficacia.

La constancia será básica para que el jefe incremente su capacidad profesional.

- c. Para desarrollar la constancia el jefe deberá:
 - 1) Desarrollar las técnicas prescriptas para adquirir resistencia (art. 3.018).

- 2) Ser exigente consigo y con sus subordinados.

3.009. Discreción.

- a. Es la rectitud tanto para formar juicio como para hablar y obrar con tacto. También es don de expresarse con agudeza, ingenio y oportunidad y saber ser reservado y circunspecto.
- b. El tacto consiste en la habilidad de tratar con otros sin generar ofensas y fricciones. Es hacer y decir lo correcto en la oportunidad adecuada. Comprende el conocimiento de la naturaleza humana y la consideración por el sentimiento del prójimo. Es importante en todas las relaciones personales.

Por ello las críticas son acertadas y constructivas, y deberán evitar el desaliento del subordinado tratando de no menoscabar su impulso y energía.

Cada jefe necesitará ser discreto cuando aconseje a aquellos que concurren con problemas embarazosos de orden personal. En tales situaciones, será preferible evitar formular un juicio terminante.

El rol principal del jefe en esas circunstancias será el de consejero. En algunas oportunidades, el mayor grado de tacto estará dado simplemente por la paciencia en escuchar con comprensivo interés y dejar que el subordinado llegue por sí mismo a la propia solución más adecuada a su problema a medida que va expresando sus inquietudes o ideas.

Al jefe solo le restará confirmar la solución seleccionada o sugerir otro curso de acción.

El saber esperar es un recurso que facilita el trato en las relaciones humanas. Dicha espera nunca deberá proporcionarse a expensas de la solución en tiempo de un problema de comando.

- c. La cortesía es parte integral del tacto que no se puede dejar de brindar en las relaciones que mantiene el jefe con sus superiores y subordinados.

La demanda o exigencia de cortesía por parte del jefe a los subordinados y la negación de esta por aquel a estos indicarán arrogancia, falta de interés o desprecio.

Muchos jefes poco experimentados creen que estas muestras de delicadeza implican debilidad de carácter o blandura en el ejercicio del mando. Esto no es exacto; la cortesía tiene su origen en una actitud mental y se expresa en palabras y acciones. De este modo, tacto y cortesía están íntimamente relacionados con la actitud mental, en la misma forma en que se relacionan las maneras y el lenguaje.

- d. Para desarrollar la discreción, el jefe deberá:

- 1) Aplicar las técnicas para desarrollar el criterio.
- 2) Ser cortés.
- 3) Ser considerado en las relaciones.
- 4) Ser con los demás como se desea que los otros sean para con uno.
- 5) Observar a aquellos que gozan de reputación por su habilidad en las relaciones humanas, para obtener experiencia.
- 6) Estudiar los diferentes tipos de personalidades, a fin de obtener un conocimiento más profundo de la naturaleza humana y de su comportamiento.
- 7) Desarrollar el hábito de cooperar con los superiores, camaradas y subalternos, tanto en lo espiritual como en las acciones de orden material.
- 8) Mantener una actitud tolerante.
- 9) Saber esperar.
- 10) Saber escuchar con interés comprensivo.
- 11) Ser sensible a los sentimientos ajenos y depositario confiable de las situaciones personales que le revelen sus subordinados.

12) Ser celoso custodio del secreto militar.

3.010. Energía.

- a. Es la fuerza interior con que nos imponemos y proyectamos al logro de un fin determinado. Es una nota del carácter y, en especial, de la voluntad. Puede ser innata o adquirida. Es multiplicadora de la propia capacidad y estimulante de las potencialidades ajenas.
- b. La energía del jefe es el estímulo motriz de los esfuerzos que el servicio impone y obliga a rendir para superar las dificultades previsibles o imprevisibles que normalmente se presentan en el cumplimiento de la función o misión.

No es más energético el jefe que grita o exige en forma desmedida, sino aquel que posee una serena fuerza interior, que se traduce en la firmeza de sus actos y resoluciones, y en la vitalidad que manifiesta y se trasmite.

Todo jefe deberá contar con una elevada dosis de energía para afrontar los reveses, vencer las propias debilidades, superar las resistencias de los subordinados, doblegar la voluntad del enemigo y soportar la soledad. En cierto sentido y especialmente al tomar resoluciones, el jefe siempre estará solo.

- c. Para desarrollar la energía, el jefe deberá:

- 1) Prepararse física, mental y emocionalmente para una vida dura, llena de reveses y altibajos, sin mengua de su vocación profesional.
- 2) Tener la satisfacción de autoimponerse obligaciones severas y vencerlas.
- 3) Mantenerse siempre activo, haciendo lo que se debe hacer sin necesidad de que se le diga lo que hay que hacer.

3.011. Iniciativa.

- a. Consiste en el despliegue y aplicación del propio ingenio para dar mejor cumplimiento a las órdenes recibidas. Excepcionalmente, consiste en hacer aquello que mejor cumpla la misión o función en ausencia específica de una orden. También significa satisfacer nuevas o inesperadas situaciones con acciones u órdenes oportunas y previsoras.

Además, habrá iniciativa cuando se resuelvan problemas o situaciones ingeniosamente con recursos originales ante la ausencia de métodos o medios normales.

- b. Todo jefe deberá tener iniciativa y promoverla en sus subordinados asignándoles libertad de acción en la ejecución y terminación del trabajo. Ello no significa descuidar su función supervisora.

El jefe no justificará ni permitirá la inactividad o aceptación de una situación insatisfactoria en la que no hubiese tenido lugar la iniciativa de sus jefes para resolverla.

- c. Para desarrollar la iniciativa todo jefe deberá:

- 1) Amar y asumir plenamente la responsabilidad de sus propios actos y decisiones.
- 2) Permanecer mentalmente en estado de alerta.
- 3) Buscar los problemas y las soluciones.
- 4) Educarse en reconocer las tareas que deben ser hechas y no esperar la orden para ejecutarlas.
- 5) Aprender a anticiparse a los hechos pensando con antelación sobre los mismos.
- 6) Utilizar los recursos disponibles en la forma más efectiva y eficiente. Caso contrario, tratar de reemplazarlos con el ingenio.

3.012. Integridad y corrección.

- a. Integridad es la virtud que sintetiza la rectitud del carácter que induce a obrar con veracidad, honestidad y dignidad. Es una probidad escrupulosa y severa, producto de una conducta mediata y firme.

Su observancia producirá buena reputación y valentía moral.

El jefe tendrá la obligación de ser íntegro en todos sus procedimientos.

- b. La corrección es fundamentalmente la exteriorización de la condición de íntegro, es decir, la forma como se muestra la rectitud y valentía moral, nacida de lo más íntimo de la personalidad humana.

Una conducta correcta siempre se inspirará y fortalecerá en la integridad.

La integridad alcanzará su máxima expresión cuando se pone en juego la buena reputación y valentía moral del afectado. La corrección se manifestará en la sucesión de actos trascendentales y comunes del ejercicio del mando.

El jefe correcto evidenciará ante sus subordinados una actitud diligente y un manifiesto esfuerzo en mejorar el servicio.

- c. Para desarrollar la integridad, el jefe deberá:

- 1) Ser auténtico.
- 2) Ser honesto y veraz siempre.
- 3) Poseer un agudo sentido de la honestidad intelectual y fomentar esto en sus subalternos.
- 4) Desarrollar un alto sentido del deber.
- 5) Defender lo que crea correcto.
- 6) Cada vez que emerja un compromiso, poner la honestidad, el deber, la justicia y la veracidad por encima de cualquier otro estímulo.
- 7) Tener sentido de la coherencia entre lo que dice y lo que hace, demostrando dicha cualidad con el ejemplo personal.

- d. Para ser correcto el jefe deberá:

- 1) No excusarse del servicio, ni del cumplimiento de las órdenes y disposiciones.
- 2) Cumplir con las obligaciones poniendo de sí toda la potencialidad de su capacidad.
- 3) Ser exhaustivo y exacto en los detalles.
- 4) Hacer el trabajo que demande su función en forma completa.
- 5) Ser puntual.
- 6) No buscar los inconvenientes en las órdenes y en el servicio para limitarlo mediante la crítica inútil y solapada.
- 7) Llevar a cabo e impulsar por la acción personal la intención que persigue toda orden, satisfaciéndola tanto en su letra como en su espíritu. Cuando encontrara que ambas están en conflicto, aunque más no sea aparente, obtener una clarificación de la duda por parte de la autoridad emisora.
- 8) Efectuar una clara, transparente y legítima administración de los recursos.

3.013. Criterio.

- a. El criterio permitirá valorar los factores que inciden en un problema y proporcionar las soluciones posibles para llegar a una resolución correcta.

Se incrementa mediante el conocimiento y la experiencia.

- b. Para desarrollar el criterio el jefe deberá:

- 1) Practicar asiduamente apreciaciones de situación.

- 2) Evitar resoluciones irreflexivas y opiniones infundadas.
 - 3) Preguntarse siempre ¿por qué? y ¿para qué?
 - 4) Ver las cosas tal cual son y no como uno desea que fuesen.
 - 5) Desconfiar de las fórmulas hechas, porque cada caso habrá que estudiarlo y resolverlo en su particularidad.
 - 6) Conocer al instante las nuevas posibilidades.
 - 7) Considerar insuficientes la audacia y la buena suerte. Con ellas puede emprenderse todo, empero no puede hacerse todo.
 - 8) Incrementar la capacidad profesional.
 - 9) Someter a revisión crítica la propia experiencia, para obtener mayores enseñanzas.
- c. El criterio de todo jefe se incrementará en función de la experiencia profesional, conocimientos técnicos, personalidad y percepción personal que posea. Esto le permitirá, opinar, juzgar, evaluar sobre un determinado asunto y tomar la mejor decisión.

3.014. Justicia y ecuanimidad.

- a. Desde el punto de vista del mando, la justicia y la ecuanimidad permiten ser imparcial en la aplicación de la autoridad legal y moral.

Ser justo consiste en distribuir elogios y censuras con discreción, saber reconocer la buena voluntad de cada cual, llegar al fondo de las causas que han frenado el esfuerzo de quien ha procedido lo mejor que pudo.

Ser ecuánime abarca tener igualdad de ánimo al graduar sanciones y estímulo para que cumplan su fin primordial: reparar errores y alentar aciertos en los educandos con experiencia, y dar oportunidad y deseos de no reincidir en los primeros y de repetir los segundos.

La ecuanimidad será la resultante de aplicar justicia de acuerdo a las circunstancias en las cuales se haya cometido la falta.

- b. En principio, para desarrollar el espíritu de justicia el jefe deberá:

- 1) Valorar con imparcialidad en todas las circunstancias, sin dejarse guiar por las simpatías o antipatías.
- 2) Juzgar según la valía y las aptitudes probadas.
- 3) Reconocer lealmente la parte que a cada colaborador le corresponde en el éxito.
- 4) Evitar que interfieran en el ánimo para juzgar el enojo, la venganza y los prejuicios de raza, credo, ideas, género u otros.
- 5) Reforzar la autoridad de los superiores, sin intervenir en lo que es de su exclusiva competencia.
- 6) Reconocer noblemente el error o falta propia.
- 7) Reaccionar a la tendencia de insistir con la sanción disciplinaria sobre el eslabón más delgado de la cadena de comando, pues provocará desconfianza en los subordinados sobre las condiciones de ecuanimidad.

3.015. Lealtad.

- a. Sentimiento de noble adhesión voluntaria a principios, instituciones o personas. Se despierta con ella toda la vocación de servir, sin otras condiciones que no sean las morales, y de contribuir al afianzamiento de vínculos respetuosos y recíprocos de ofrecer y deberse mutuo crédito, con el sentir, obrar y pensar.
- b. La lealtad se manifiesta en ser fiel a la Nación, al Ejército, a la unidad, a los superiores, a los camaradas y a los subordinados.

- c. La deslealtad corroe y desintegra, respectivamente, la moral y la cohesión del grupo.
- d. La lealtad del subordinado se incrementa con la confianza que el jefe inspire.
- e. Para desarrollar la lealtad el jefe deberá:
 - 1) Identificarse con la Nación compartiendo y sustentando los valores que ha consagrado, estudiando su historia y conociendo su evolución actual.
 - 2) Consustanciarse con el Ejército compartiendo y sustentando sus principios, valores e ideales, respetando sus tradiciones y conociendo su evolución, desarrollo histórico y aspiraciones presentes.
 - 3) Ser fiel a la causa que se defiende, sostenerla hasta el último sacrificio y asegurarse de que los miembros de la organización mantengan inalterable su adhesión.
 - 4) Identificarse con la unidad conociendo y solidarizándose con su historia, tradiciones, hazañas, derrotas, servicios que prestó a la Patria por su disciplina, valor y abnegación, y haciendo despertar en sus subordinados la misma devoción y solidaridad.
 - 5) Cubrir al superior de las lógicas imperfecciones propias de todo ser humano.
 - 6) Impartir la orden del superior con la que se está en desacuerdo como si él la hubiese producido, practicando todas las tareas lo mejor que se puede.
 - 7) No buscar en la orden del superior los aspectos negativos o desagradables que afectan su cumplimiento y menos aún transmitir esa sensación a los subordinados.
 - 8) Evitar siempre la crítica al superior y más aún en presencia de los subordinados e impedir tales discusiones entre estos.
 - 9) Impedir que el superior inmediato cometa un error por un acto u omisión de su parte.
 - 10) Evitar la crítica velada y mordaz de los actos y aptitudes de los camaradas. Aconsejar verazmente o denunciarlo francamente, según correspondiera.
 - 11) Evitar excusas para recargar a los camaradas en el servicio.
 - 12) Evitar derivar en otras tareas que redunden en beneficio propio o signifiquen lucimiento personal.
 - 13) Prodigarse en transmitir a los camaradas los conocimientos profesionales especiales adquiridos para evitar hacerse indispensable en determinados cargos o funciones.
 - 14) Evitar el desprestigio de la labor y capacidad de los camaradas.
 - 15) Estar pronto a defender a los subordinados del abuso haciendo respetar su dignidad humana, administrando justicia con ecuanimidad y evitando las camarillas y el favoritismo.
 - 16) No discutir con otros los problemas personales de los subordinados.
 - 17) Defender al país, a la Institución, a la unidad, a los superiores, camaradas y subalternos cuando fueron injustamente acusados.
 - 18) Ser discreto en la discusión de los problemas de la organización fuera del cuartel.
 - 19) No llevar fuera de la organización ninguna información que afecte el prestigio del personal de la unidad.

3.016. Optimismo y entusiasmo.

- a. Optimismo es el estado de interés sincero y esclarecida adhesión en el desempeño de deberes y obligaciones.

El entusiasmo es la manifestación externa del optimismo que se evidencia por la adopción de actitudes fervorosas al encarar las tareas que predispone al ejemplo contagioso.

El optimismo y el entusiasmo constituyen manifestaciones positivas que deben acompañar a toda resolución de manera que esta se proyecte en la ejecución con el vigor estimulante que provocan estas cualidades en toda acción humana.

- b. Poco o nada se podrá esperar del jefe que no tiene fe en la causa que sirva o en su misión. Un jefe abatido será un jefe derrotado. Se deberán detectar los indicios de derrotismo en la unidad, para evitar que la moral decaiga.

El jefe deberá ser el primero en creer y luego convencer de que el cumplimiento de la misión es posible y hay esperanzas de éxito, si pretende entusiasmar a sus subordinados.

- c. El jefe deberá tener especialmente en cuenta lo mencionado en a. y b.; no obstante, ello, deberá poseer el equilibrio necesario entre el optimismo y entusiasmo legítimo, evitando voluntarismos para no perder la idea realista de la situación.

Se deberá evitar la formación de ideas o la toma de decisiones basándose en lo que resulta deseable o agradable de imaginar, en lugar de basarse en las evidencias o racionalidad.

- d. Para desarrollar el optimismo, el jefe deberá:

- 1) Amar su trabajo y ofrecer el fruto de sus esfuerzos.
- 2) Creer en la verdad y utilidad de la tarea.
- 3) Explotar los éxitos. Siempre promover entusiasmo.
- 4) No saturarse de trabajo. Disponer del tiempo libre para que el físico y la mente se relajen de los problemas del servicio.
- 5) Tomar como lema: "Los pesimistas nunca llegan a nada, temen todo, dudan de todo, reflexionan siempre, siempre se preguntan y nunca realizan".

3.017. Porte.

- a. Es una cualidad adquirida, producto de la educación, por la que se crea permanentemente una impresión favorable en la conducta y apariencia personal.

En esta apariencia colaboran:

- el vestuario y el equipo,
- los modales,
- el lenguaje,
- el estado físico y
- la dignidad.

- b. Para desarrollar y afianzar esta cualidad en su persona, el jefe deberá:

- 1) Ser modelo en el uso de la vestimenta y equipo.
- 2) Demostrar vida y energía en sus acciones y movimientos.
- 3) Ser moderado y controlado en el empleo del lenguaje, en los gustos y modales, evitando el sarcasmo, la ironía, la locuacidad y las chanzas excesivas. Hablar claro y sencillo de acuerdo con la capacidad del auditorio al cual se dirija.
- 4) Ostentar un humor equilibrado.
- 5) Mantenerse aplomado en toda circunstancia. El exceso de rigor, severidad, austeridad e irritación constante denotarán poco dominio de sí mismo.
- 6) Mantenerse físicamente apto.

- 7) Inspirar respeto para ser digno del puesto que ocupa y para ello ser respetable no solo en el ejercicio de la función, sino también fuera de ella.

3.018. Resistencia.

- a. Es la medida del vigor mental y físico para soportar el dolor, la fatiga, la angustia y las penalidades del trabajo o situaciones duras. Se aprecia por la capacidad de soportar grandes esfuerzos físicos, porque hará tolerar el hambre, la sed, el cansancio, las incomodidades climáticas y de toda índole. Además, para sobrellevar las tensiones y presiones síquicas, tales como el instinto de conservación, la angustia, la sugestión colectiva, el miedo y el pánico.
- b. Para desarrollar y afianzar la resistencia, el jefe deberá:
 - 1) Proponerse un programa racional para mantener un estado físico conveniente.
 - 2) Tomar las medidas para preservar su salud física y mental.
 - 3) Saber soportar la soledad.
 - 4) Iniciar, desarrollar y terminar cada tarea poniendo a su servicio lo mejor de sí.

3.019. Responsabilidad.

- a. Se basa en la libertad de elección. Indica nuestra libertad de hacer o no hacer, de actuar o no actuar y responder de todas nuestras acciones.

Tener un sentido de responsabilidad es disponer de la capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias que esta libertad implica.

- b. La responsabilidad del jefe abarca todas las obligaciones legales y morales inherentes a su cargo, misión o función.

Responsabilidad y autoridad constituyen el anverso y reverso de la función de comando. No hay autoridad sin una responsabilidad que la origine, ni esta tiene sentido si no existe una autoridad que posibilite afrontarla.

A la responsabilidad legal se le debe sumar la responsabilidad moral que consiste, en primer lugar, en cumplir aquella lo mejor posible librando la iniciativa y la inteligencia para tal propósito; en segundo lugar, en satisfacer con ingenio e iniciativa las situaciones no contempladas dentro de los límites legales y que concurren al cumplimiento exitoso de la misión o función.

El jefe que ama la responsabilidad deberá contar con un alto grado de integridad, valentía moral, espíritu de iniciativa y capacidad de resolución.

Quien teme a las responsabilidades y limita sus ambiciones a las cosas fáciles y ordinarias siempre se hallará dilatorio, vacilante y falto de inspiración para animar a los demás.

Toda orden dada comprometerá la responsabilidad de quien la da. Un jefe digno de mandar deberá tener la necesaria entereza para asumirla gustosamente. Si la teme, será cobarde e incapaz; si la huye, será indigno.

- c. Para desarrollar la responsabilidad, el jefe deberá poner en práctica las normas establecidas en los artículos 3.007, 3.011, 3.012 y 3.020.

3.020. Valor.

- a. Es la superación serena y firme del miedo al peligro físico o moral. Permite el control propio aceptando conscientemente las responsabilidades para actuar correctamente en situaciones peligrosas, ya sea sobreponiéndose al instinto de conservación o bien defendiendo lo que es correcto ante la desaprobación generalizada.
- b. No será concebible un jefe que huye del peligro. El mal ejemplo podrá tener consecuencias irreparables. Las menos importantes se manifestarán en desorientación y confusión en el grupo y en el recóndito desprecio e indignación en los subordinados valientes.

c. Para obtener y demostrar valor, el jefe deberá:

- 1) Estudiar y comprender las propias reacciones producidas por el medio y someterse a una disciplina para controlarlo (art. 7.014).
- 2) Mantener un ordenamiento controlado en la gestación del pensamiento sin exagerar el peligro y la adversidad en el propio espíritu (art. 3.004).
- 3) Elegir lo correcto desafiando con prudencia y tacto la opinión de los demás.
- 4) Aceptar el yerro cometido y enmendarlo.
- 5) Hacer cumplir las propias resoluciones cuando se está convencido de que es lo correcto.
- 6) Habituarse a comprometerse con los grandes ideales de la vida (art. 3.003).

3.021. Resiliencia.

Todo jefe deberá poseer resiliencia, entendiéndose como tal a la capacidad que tiene una persona para superar circunstancias traumáticas o acontecimientos adversos de forma constructiva, adaptarse y fortalecerse.

De esta forma, el jefe irradiará a sus subalternos la voluntad de vencer, necesaria para el cumplimiento de la misión.

Los escenarios complejos actuales, plagados de circunstancias adversas, necesitan de personas resilientes, que rápidamente se repongan de eventuales dificultades y permanezcan enfocadas en el cumplimiento de los objetivos.

La capacidad de la resiliencia no es una cualidad innata, sino más bien una capacidad que se puede adquirir y fortalecer a lo largo de la vida. Depende de los hábitos o creencias que tengan las personas.

La resiliencia puede ser adquirida y/o fortalecida por medio de la práctica de DOCE (12) hábitos:

- a. Ser conscientes de las propias potencialidades y limitaciones.
- b. Ser creativas.
- c. Confiar en las propias capacidades.
- d. Asumir las dificultades como oportunidades para aprender.
- e. Practicar la conciencia plena.
- f. Ver la vida con objetividad y optimismo realista.
- g. Rodearse de personas con actitud positiva.
- h. Controlar emociones, no situaciones.
- i. Ser flexible ante los cambios.
- j. Enfrentar la adversidad con humor.
- k. Buscar ayuda de los demás, no aislarse.
- l. Ser perseverantes.

3.022. Empatía.

La especificidad de los problemas que caracterizan al ambiente operacional junto a la necesidad de un permanente trabajo en equipo implican que todo jefe y/o líder de grupo deba poseer empatía para lograr cumplir con los objetivos de manera eficiente.

La empatía es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo.

La persona empática se caracteriza por tener afinidades e identificarse con otra persona. La empatía es saber escuchar a los demás, entender sus problemas y emociones. Dicha condición permitirá al jefe comprender, ayudar y motivar a sus subalternos de manera más eficiente, logrando una mayor colaboración y entendimiento entre los individuos que constituyen las organizaciones militares.

La empatía constituye un valor positivo para el trabajo en equipo y permite relacionarse con mayor facilidad con el personal; asimismo posibilita la comprensión acabada del comportamiento humano, para lograr determinar equilibrio existente entre el cumplimiento de la misión y el bienestar de los subalternos.

3.023. Proactividad.

Un jefe proactivo es aquel que se caracteriza por ser positivo, diligente y capaz de buscar el cambio y la innovación en la solución de los problemas y las situaciones diversas. Es una condición necesaria para todo líder militar que trabaje en equipo.

La proactividad contribuye a la innovación, la constancia y la perseverancia en la búsqueda de nuevas soluciones, en tanto es una cualidad de la acción que tiene relación directa con las actividades básicas de la conducción.

El jefe siempre buscará un comportamiento proactivo de los individuos a los que conduce, incentivando la previsión, priorizando siempre la acción ante la reacción, en la visualización anticipada de situaciones, mediante conductas proactivas que se obtienen mediante el ejemplo personal del jefe, la identificación con la organización y la fe en la causa o la misión impuesta.

CAPÍTULO IV

PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MANDO

SECCIÓN I

PRINCIPIOS DEL MANDO

4.001. Definición y enunciado.

- a. Son reglas fundamentales que orientan la aplicación correcta de las condiciones personales del jefe y los procedimientos del mando para asegurar una eficiente función de mando.
- b. Los principios del mando son:

- 1) Creer en la causa que se sirve y auxiliarse de la fe en Dios.
- 2) Entregarse sin limitaciones al régimen del servicio.
- 3) Tener sentido de la autoridad y de la dignidad.

4.002. Creer en la causa que se sirve y auxiliarse de la fe en Dios.

- a. Para llegar a cualquier meta, la primera condición será creer en su verdad y factibilidad. El jefe que no tiene fe en la causa que sirve no cumplirá la más elemental de sus funciones: influir y entusiasmar a sus subordinados. Un jefe escéptico será el principal destructor de la moral de sus subalternos, porque su ánimo estará derrotado anticipadamente.

Él deberá creer en lo que emprende y esperar el éxito; amar la causa que defiende por encima de su propia vida y hacer partícipe a sus subalternos de su fe y entusiasmo.

Deberá reaccionar vigorosamente ante el desánimo inyectando la creencia de que todavía todo puede servir; no se espantará de tener dificultades; no se dejará abatir por la falta de éxito y sacará de los menores acontecimientos la parte más favorable de su contenido.

- b. En los momentos de peligro y fundamentalmente cuando el jefe se enfrenta con la muerte en el cumplimiento de su misión, necesitará recurrir a los valores espirituales más puros para decidirse consciente y valerosamente a enfrentarla.

Pero este valor individual cobrará características extraordinarias cuando deba decidir con responsabilidad la acción de sus subalternos y enfrentarlos en forma colectiva como un grupo con idéntica alternativa. A mayor jerarquía del jefe, mayores serán las angustias que experimentará su espíritu ante la terrible decisión que la lucha impondrá.

En tales circunstancias, resultará imprescindible creer en la nobleza de la causa que se sirve, la presencia interior de Dios y la fe en su razón de ser. Solamente estos factores serán capaces de insuflar fuerzas a un espíritu sujeto a muchas presiones negativas y en el cual la soledad será la regla.

Un jefe creyente estará mejor preparado para afrontar la muerte. El sentido de su vida trascendente lo posibilitará para dominarse y considerarla como un acontecimiento anticipado, normal e inevitable. Su pensamiento se encauzará para mostrarse más digno de Dios, de su patria y de su misión.

El jefe creyente influirá con sus convicciones y su ejemplo en el espíritu religioso de los subordinados y, consecuentemente, en la moral de sus subalternos y de la organización.

La virtud de un jefe creyente tendrá su fundamentación en la propia moral religiosa, la que dará fuerza y sentido a todas sus acciones.

4.003. Entregarse sin limitaciones al régimen del servicio.

- a. Las exigencias del servicio ofrecerán muchas y variadas alternativas que solo podrán satisfacerse con éxito si el jefe las afronta permanentemente con el ánimo nacido de la íntima convicción de que su mi-

sión es servir, servir a la Nación hasta el propio sacrificio y enseñar a los subordinados conciencia de su dignidad, protegiéndolos y cohesionándolos en la tarea común.

El jefe no decide arbitrariamente. Su regla será buscar resonancia en lo más hondo de sus subordinados, haciéndolos participar del ideal que él vive, auxiliándolos y exigiéndoles el cumplimiento correcto de los deberes y obligaciones que la misión o función imponen. De ahí que ser jefe jamás consiste en satisfacer mecánicamente las exigencias de la profesión. Ante todo, es una vocación, un llamado.

- b. El jefe deberá estar motivado para el cumplimiento de su misión elevada. Sentirá profundamente que su vida consiste en vivir en una servidumbre esencial hacia la patria, la misión y sus subordinados.

Este servicio hacia algo trascendente de su persona le confiere exigencias propias de una vida noble, disciplinada, plena de obligaciones, nacida de una lúcida autoconciencia que encuadra sus acciones en un quehacer esforzado que lo caracterizará como al perfecto hijo de sus obras. El jefe que ha comprendido la trascendencia de su misión se dará cuenta de su situación excepcional, porque ha sabido exigirse más. Habrá hecho de su vida ante todo un privilegio de obligaciones y se erigirá por esta circunstancia en instancia de ejemplaridad.

Cuando el jefe ha comprometido su vida con permanente esfuerzo y autoexigencia, los subordinados verán en él a la persona de mayor excelencia espiritual y agudezas de mira que los incita a seguirlo y a participar activamente de sus órdenes e intenciones porque siempre verán en él lo selecto y lo mejor.

4.004. Tener sentido de la autoridad y de la dignidad.

- a. Por ningún pretexto podrá un jefe rebajar en su persona la noción de la autoridad. Ella no es un privilegio personal, sino el reconocimiento mediante el cual el individuo investido de poder tiene capacidad para desempeñar un servicio que es esencial para la Nación.

El sentido de la autoridad podrá perderse por su falta o por su exceso. Ello podrá conducir a los subordinados a tomar actitudes negativas que afectarán gravemente la disciplina, el espíritu de cuerpo y la motivación.

Para inspirar respeto habrá que ser digno del puesto que se ocupa. Y para hacerse respetar será necesario ser respetable no solo en el ejercicio de la profesión, sino en toda la vida. Toda falta, aun la privada, es una disminución de prestigio para el ideal que el jefe representa.

- b. Un procedimiento fundamental para lograr el sentido de la autoridad es que el jefe tome conciencia sobre su propia dignidad y las responsabilidades legales y morales que le corresponde asumir.

Si un jefe no hiciera de su dignidad un templo al servicio del deber militar, difícilmente logrará que sus subordinados depositen en él la plena confianza y total entrega de una obediencia absoluta, volitiva y expectante.

El servicio exigirá la entrega total del jefe a sus funciones. Ninguna función será indigna cuando se cumpla en orden del servicio.

El jefe velará y enaltecerá permanentemente la dignidad humana de sus subordinados desarrollando y aplicando las condiciones personales tratadas en el capítulo III.

SECCIÓN II

PROCEDIMIENTOS DEL MANDO

4.005. Definición, características y enunciado.

- a. Son normas basadas en los principios del mando, cuya observancia, de acuerdo con las circunstancias particulares de cada situación, aseguran un correcto ejercicio del mando.
- b. El jefe tendrá en cuenta que:
- 1) No hay prioridad entre ellos.
 - 2) Sus interacciones serán permanentes.
 - 3) La selección para aplicarlos variará según el valor que se le asignará en cada situación.

- 4) El criterio, el sentido común, el tacto y la experiencia cooperarán en su selección y aplicación.
 - 5) El desarrollo de las condiciones personales para el mando facilitará enormemente el éxito en su aplicación.
 - 6) Estarán permanentemente inspirados en los principios del mando.
- c. Los procedimientos del mando son:

- 1) Crear y mantener el ascendiente.
- 2) Dar el ejemplo.
- 3) Conocerse a sí mismo para perfeccionarse y cultivarse profesionalmente.
- 4) Conocer a los subordinados, preocuparse por su bienestar y mantenerlos informados.
- 5) Impartir órdenes inequívocas, correctas, oportunas y comprobar su ejecución.
- 6) Emplear a los subordinados de acuerdo con sus capacidades y desarrollar el concepto de trabajo en equipo.
- 7) Desarrollar el sentido de responsabilidad en sí mismo y en los subordinados.
- 8) Administrar justicia con ecuanimidad.

4.006. Crear y mantener el ascendiente.

- a. El ascendiente es la relevancia moral que una persona tiene y proyecta a terceros.

Se logra como consecuencia de la correcta aplicación de los principios del mando y de la forma como el jefe manifiesta sus aptitudes personales para mandar (capítulos IV y III).

Es el resultado de la proyección de la personalidad sobre los demás. Se adquiere. Tiene vigencia mientras se lo siga reconociendo o aceptando en tanto medie la práctica constante de aptitudes reconocidas en la profesión por los superiores, camaradas y subalternos.

Es fuerza estimulante para quien lo posee como para quien lo perciba.

Es un valor absoluto, difícil de medir, pero que efectivamente se advierte en el grupo. Otorga al mando la plenitud de sus funciones.

- b. El jefe deberá adquirir y mantener el ascendiente sobre sus subalternos si quiere asegurar su influencia. El contacto personal entre él y sus subordinados será fundamental.

El ascendiente no es estable. Puede perderse principalmente cuando la conducta del jefe en el ejercicio del mando se vuelva despota, ególatra, terca o indolente, o bien cuando incurra en contradicciones gruesas entre lo que hace y lo que exige.

4.007. Dar el ejemplo.

- a. Las acciones ejemplares tienen siempre la virtud de lograr que nazcan o despierten potencias insospechadas en los subordinados al poner en juego los factores sicológicos de contagio afectivo, imitación y elevación de los niveles de aspiración. Cuando ello ocurra, modelarán caracteres, perfeccionarán conductas, arrastrarán a los subalternos y serán decisivos para incrementar el ascendiente del jefe (art. 4.006).

Los individuos normalmente no se conducirán por los preceptos abstractos de la razón pura. Necesitarán ver su ideal encarnado en una persona, que los incita a seguirlo por la seducción del ejemplo.

- b. La atención de los subordinados estará siempre dirigida hacia el jefe; de ahí que su ejemplo marcará en gran medida la forma del comportamiento de aquellos.

El jefe que da ejemplo podrá pedirlo todo a sus subalternos, porque siempre conquistará y merecerá la confianza de ellos. El mal ejemplo da licencia tácita a las incorrecciones.

El ejemplo deberá darse en y fuera de los actos del servicio, porque la vida del jefe hablará a sus subalternos más alto que su voz, y cuando su vida estuviera en contradicción con sus palabras, habrá una falta de lógica que repercutirá negativamente en su ascendiente.

En la acción y situaciones peligrosas, con el ejemplo valiente del jefe crecerá su ascendiente y revitalizará la moral de la organización.

4.008. Conocerse a sí mismo para perfeccionarse y cultivarse profesionalmente.

- a. Para aplicar correctamente los principios y procedimientos del mando, desarrollar y practicar las condiciones expuestas en el capítulo III, capitalizar sus cualidades y autocontrolarse, el jefe deberá autocriticarse asiduamente.

Nadie podrá transformarse en un jefe ejemplar hasta que no conozca sus posibilidades y limitaciones y se convierta por autoimposición en el principal maestro de sí mismo. De ahí que la autocritica tendrá por función permitir el propio perfeccionamiento.

- b. La acción del mando dependerá, en gran medida, del conocimiento profesional y cultural que posea el jefe, porque a mayor conocimiento habrá mayor posibilidad de encontrar la mejor solución técnica al problema.

Los esfuerzos que signifiquen la satisfacción de los planes de capacitación de la Institución deberán ser complementados con cuanto esfuerzo adicional y autoimpuesto apuntasen a llenar la vastedad y complejidad de conocimientos que deberá adquirir el jefe.

Cuando la capacidad se evidencia en toda su magnitud eclipsará las imperfecciones lógicas y menores del jefe, irradiará un efecto benéfico sobre sus otras condiciones positivas, despertará la emulación y el deseo de servir mejor, afianzará la confianza y la seguridad del grupo e incrementará el ascendiente del jefe.

4.009. Conocer a los subordinados, preocuparse por su bienestar y mantenerlos informados.

- a. El ejercicio del mando será difícil si se desconocen las bases legales y sicológicas donde se apoyan las relaciones entre jefes y subordinados. Un jefe podrá tener un conocimiento más exacto de las reacciones de su personal y de su probable comportamiento en diferentes condiciones ambientales, en la medida que obtenga éxito en la observación consciente, profunda y detallada de estos. Tal procedimiento le permitirá comprenderlos mejor y reconocer sus particularidades, diferencias, virtudes y defectos.
- b. El conocimiento de su personal permitirá al jefe velar mejor por el bienestar de estos, desempeñar con acierto el papel de consejero, incrementar la eficiencia de los individuos dentro de la organización y aumentar el espíritu de cooperación.

En tal caso, al satisfacer las necesidades humanas básicas de sus subalternos, el jefe habrá incrementado en gran medida la moral individual y colectiva de la organización.

Cuando los subordinados comprueben que la preocupación por su bienestar es el reflejo de una convicción profundamente sentida, responderán mejor a las exigencias que se le impongan.

- c. Manteniendo informado al personal el jefe podrá promover el mutuo entendimiento y comprensión, desarrollar y orientar los esfuerzos e iniciativas, consolidar el trabajo en equipo e incrementar la moral. Razones de seguridad limitarán esta exigencia.

Todo individuo conocedor de la situación y de la misión y que tiene conciencia sobre lo que se espera de él dentro del grupo que integra será mucho más eficaz que otro que, por falta de información, solo reacciona por el instinto gregario o de imitación. El primero sumará sus esfuerzos conscientemente al trabajo del grupo en busca del objetivo común; el segundo no podrá hacerlo por desconocimiento.

Un programa bien meditado de información en calidad y oportunidad evitara o reducirá la inseguridad, el temor natural a lo desconocido, las fricciones, el rumor y la sugerencia colectiva previa al pánico o a situaciones de emergencia.

El jefe deberá conocer la técnica de información y el empleo y la selección del medio de comunicación disponible, a fin de lograr que aquella llegue al destinatario en forma comprensible, sin deformaciones, inequívoca y en oportunidad.

4.010. Impartir órdenes inequívocas, correctas, oportunas y comprobar su ejecución.

- a. Para impartir órdenes inequívocas, correctas y oportunas el jefe deberá habituarse a realizar rápidas apreciaciones de situación y adoptar adecuadas resoluciones. Como las situaciones muy fluidas, de incertidumbre y de gran tensión emocional serán frecuentes en la guerra, este hábito deberá practicarse aun en las condiciones más adversas. A ello deberá sumarse la aptitud para proceder tan anticipada como correctamente sea posible.

Las resoluciones se convertirán en acción por imperio de las órdenes. Estas deberán prever los medios disponibles y el tiempo necesario para preparar su ejecución en aquellos que deberán cumplirla.

- b. Para evitar la confusión, la orden deberá ser clara y precisa. Los subordinados directos deberán saber que el jefe podrá evacuar información adicional complementaria cuando ellos sientan la necesidad de consulta.

El jefe deberá asegurarse de que ha sido entendido tal como él concibió la tarea y que se hizo el empleo adecuado de personal y medios que su desarrollo imponía. Por último, la verificación de los resultados complementará el ciclo de responsabilidad del jefe.

- c. La comprobación será una obligación del jefe y una necesidad para los subordinados. Lo primero, porque a través de ella se revelará la preocupación del jefe, se rectificarán los errores, se inyectará la energía necesaria para el logro de los propósitos y se dará oportunidad para confiar que lo que se haga en el futuro será con mayores niveles de acierto, seguridad y economía. Lo segundo, porque se satisfará la necesidad de reconocimiento, se incrementará el sentido de pertenencia al grupo, se valorarán las necesidades de los ejecutores y se aumentará la seguridad de ser efectiva y correctamente mandados.

Por la comprobación se incrementará la autoridad al obligar a los subordinados a rendir cuenta de sus actos.

4.011. Emplear a los subordinados de acuerdo con sus capacidades y desarrollar el concepto de trabajo en equipo.

- a. El conocimiento humano individual y grupal permitirá al jefe apreciar razonablemente las posibilidades que para cumplir una misión tendrá su destinatario.

Una evaluación errónea de la capacidad del subordinado o del grupo afectado a una misión, normalmente, producirá el fracaso de su cumplimiento con sus múltiples consecuencias negativas.

Cuando se asigne a un individuo una tarea por encima de sus posibilidades, se podrá generar en él un sentimiento de inferioridad, de frustración o de resentimiento. En tal caso, el jefe no deberá dudar en hacer las modificaciones necesarias. Algo semejante podrá suceder cuando dicho trabajo esté muy por debajo de sus capacidades.

- b. Será un deber del jefe alcanzar a través de su personal un equipo de combate eficiente. Este objetivo constituirá la base del éxito para cualquier tipo de operación que se deba ejecutar.

La capacidad se iniciará con el combatiente aislado que deberá ser instruido eficientemente para que, al integrarse dentro de la menor organización, esta funcione como un todo armónico. A partir de allí se irán integrando los grupos en organizaciones cada vez más completas y complejas. No se perderá nunca de vista los elementos de apoyo de fuego, apoyo de combate y apoyo de servicios que trabajan juntos como un gran equipo en la obtención de un objetivo común.

Cada miembro de este gran equipo y de todas las organizaciones que lo constituyen comprenderá conscientemente cuál será su puesto dentro del mismo y cuál será la contribución que harán para que aquel logre el éxito. El jefe que se preocupa en desarrollar este concepto entre sus subalternos mediante la educación e instrucción obtendrá con seguridad un nivel de eficiencia ponderable.

Un trabajo en equipo requerirá necesariamente de todos los miembros una motivación adecuada, espíritu de cuerpo, disciplina y eficiencia.

4.012. Desarrollar en el jefe y en sus subordinados el sentido de responsabilidad.

- a. No hay autoridad sin responsabilidad que la justifique; ni responsabilidad sin la autoridad necesaria y suficiente para ejercerla.

Todo jefe tendrá facultades para imponer responsabilidades y delegar autoridad a sus subordinados ante él, pero no para transferirla a estos con respecto a una autoridad superior, ya que el jefe será el único responsable por todo lo que haga o deje de hacer la organización, de sus resultados y consecuencias.

La delegación de autoridad y la imposición de responsabilidades a los subordinados provocará confianza y respeto mutuo entre el superior y los subordinados. Al mismo tiempo incitará a los subordinados a ejercer la iniciativa y brindar procedimiento, demostrará fe en sus subordinados e incrementará en ellos el efecto de reciprocidad.

- b. La delegación de autoridad y la imposición de responsabilidades llevará siempre implícita la necesidad de que el jefe valorice la capacidad del que la recibe para afrontarla con éxito. De lo contrario, los fracasos afectarán el rendimiento del conjunto.

4.013. Administrar justicia con ecuanimidad.

- a. Para ello resultará indispensable conocer los reglamentos, conocerse a sí mismo, comprender el comportamiento humano y tener una idea cabal de lo que es ser justo y ecuánime.

Las pruebas de equidad, rectitud e imparcialidad deberán ser constantes, porque la administración de la justicia se hará permanentemente; y la pérdida de una buena reputación llevará tiempo reconstruirla.

- b. Para administrar justicia con equidad el jefe deberá:

- 1) Ser consecuente e impersonal en la aplicación de la sanción.
- 2) Considerar cada caso dentro de su propia situación ambiental.
- 3) Sancionar oportunamente, con dignidad y humana comprensión.
- 4) Hacer un esfuerzo consciente para evitar que los prejuicios e inhibiciones que se tuvieren influyan en la decisión.
- 5) Aunque excepcionalmente sea necesario, evitar la tendencia de sancionar a un grupo por la falta de un individuo.
- 6) No ser reconocido como el jefe que solo nota lo malo y nunca lo bueno.
- 7) Lograr que el afectado sienta la sanción como temporaria y ajena al sentimiento de mutua consideración y respeto. En el espíritu del individuo deberá quedar la esperanza de que se espera una evolución favorable en su actitud futura.
- 8) Reconocer todo acto que sea digno de estímulo y conferir los elogios y recompensas merecidas.
- 9) Recordar que los pasos en la aplicación de sanciones son los siguientes:

- a) Antes:

- (1) Prevenir las faltas.
- (2) Asegurarse de que la sanción está justificada.
- (3) Pesar los hechos.
- (4) Pensar anticipadamente en la medida correctiva aplicable a ese subalterno.

- b) Durante:

- (1) Mantenerse calmo.
- (2) Señalar el error y lo que se debió hacer, induciendo a reconocer la falta.

- c) Despues:

- (1) A menos que se repita el error, olvidarlo.

(2) Continuar con el trato normal.

CAPÍTULO V**LOS INDICADORES BÁSICOS DEL MANDO****SECCIÓN I****CONCEPTOS GENERALES****5.001. Consideraciones generales.**

- a. La eficiencia de una organización se evaluará a través de la calidad de sus componentes humano y material.
 - 1) La eficiencia del componente humano se manifestará en un doble aspecto:
 - a) El espiritual, que se reflejará en la moral individual y colectiva del conjunto.
 - b) La aptitud técnica y física, que se evidenciará por la concurrencia de ciertos factores tales como: la organización, la doctrina, la instrucción, la administración, etc., y la actitud individual y de conjunto para adquirirla y demostrarla.
 - 2) La eficiencia del componente material se manifestará por su calidad, cantidad y distribución.
- b. Como el conjunto de acciones y órdenes del jefe está dirigido a obtener del personal militar a cargo voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación, y está destinado a lograr una organización eficaz para cumplir exitosamente tanto el desempeño de una función como el cumplimiento de una misión, resultará que las manifestaciones positivas del componente humano serán los indicadores para evaluar el ejercicio del mando y sus consecuencias sobre la organización y los miembros que la componen.
- c. En consecuencia, las manifestaciones positivas de mayor relevancia de la moral individual y de conjunto (la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo) y la eficiencia de los individuos y de la organización serán los indicadores básicos del mando; cuya evaluación permitirá:
 - a) Conocer si una organización está en condiciones de cumplir la misión para la cual ha sido estructurada.
 - b) Apreciar la capacidad y forma como se ejercita el mando.
 - c) Detectar cualquier problema que afecta a uno o más indicadores básicos del mando y que, en consecuencia, limita la eficiencia de la organización.
- d. El jefe será el responsable de fomentar la comunicación en el grupo, identificar las fortalezas y debilidades de sus componentes, señalar sus oportunidades de mejora a corto y largo plazo y al mismo tiempo permitir el desarrollo de los menores fracciones.

5.002. La moral.

- a. El estado de ánimo del individuo y de las tropas podrán manifestarse desde la adopción de un comportamiento negativo hasta la toma de actitudes positivas y relevantes. Estas últimas serán estables y permanentes cuando las fuerzas espirituales hayan sido adecuadamente desarrolladas e inculcadas en el individuo y en el conjunto por la acción constante del correcto ejercicio del mando.

En tal caso dichas fuerzas serán las que alentará e impulsarán a los hombres a realizar sin desfallecimientos los mayores esfuerzos, incluso el de la propia vida, porque el eficaz ejercicio del mando, al acrecentarlas, habrá proporcionado a cada individuo y a la organización que pertenece su arma más formidable: la firme voluntad de vencer (introducción V, 13).

- b. Un individuo con una elevada moral manifestará su comportamiento positivo en el empeño y predisposición para cumplir con sus obligaciones y para participar como integrante de un equipo en el logro del objetivo impuesto. En el combate, experimentará un estado de serenidad espiritual que le producirá un sentimiento de confianza en sí mismo y de seguridad. El dominio de sí le permitirá afrontar conscientemente las dificultades con valor, abnegación, responsabilidad y entusiasmo.

Un individuo con alta moral estará motivado, autodisciplinado e identificado con su organización por el efecto positivo del correcto ejercicio del mando.

- c. Una organización con elevada moral estará en aptitud de funcionar como un equipo eficaz, desempeñarse ordenadamente aun en circunstancias adversas o insólitas, cumplir su misión a pesar de una aparente insuperable superioridad del adversario y mantener su agresividad pese a sufrir bajas considerables.

La elevada moral de una organización se manifestará por encontrarse altamente motivada, disponer de una sólida disciplina y mostrar un fuerte espíritu de cuerpo.

- d. La moral no es un estado estacionario; por el contrario, sufrirá continuos cambios y transformaciones que será necesario detectar y controlar.

La moral individual y de conjunto podrá ser apreciada con referencia y a través de sus tres manifestaciones positivas más relevantes: la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo.

5.003. La eficiencia de la organización y del individuo.

- a. Mandar con liderazgo es tomar la iniciativa, marcar la dirección, dar órdenes y hacerlas cumplir, instruir y adiestrar, motivar y fortalecer la moral del personal subordinado, prestar atención a las necesidades y relaciones del grupo, gestionar las emociones del equipo, corregir las desviaciones y premiar el trabajo bien hecho, mantener la disciplina y administrar los medios asignados.
- b. El ejercicio del mando se plantea como una acción de logro y crecimiento individual, colectivo y organizacional, un proceso activo de influencia y adaptación entre el jefe y su equipo, una tarea de fortalecer la capacidad de las unidades militares como un grupo de personas cohesionadas, capaces de diseñar por sí mismas el modo de afrontar los riesgos, de operar al ritmo adecuado en la incertidumbre y de adaptarse a la volatilidad.

5.004. Interrelación de los indicadores básicos del mando (IIBBM).

Los cuatro indicadores básicos del mando que se han mencionado en el artículo 5.01, 3) son interdependientes. Así, por ejemplo, una baja proporción de sanciones disciplinarias podrá evidenciar no solamente una buena disciplina, sino también una alta motivación, sólido espíritu de cuerpo y, en cierto sentido, un conveniente grado de eficiencia.

Al mismo tiempo deberá reconocerse que ciertos factores tendrán un efecto ponderable en más de un indicador.

La ausencia o disminución del grado de efectividad de algunos de estos indicadores afectará a los otros y ellos en conjunto a toda la organización.



SECCIÓN II

PLAN DE ACCIÓN PARA EL CONTROL Y DESARROLLO DE LOS INDICADORES BÁSICOS DEL MANDO

5.005. Conceptos generales.

A partir de haber identificado los CUATRO (4) indicadores básicos del mando (Motivación – Disciplina – Espíritu de Cuerpo – Eficiencia) se establece un **plan de acción** que le permitirá al jefe realizar una **evaluación** de la organización que tiene a cargo identificando **fortalezas y debilidades** para luego adoptar decisiones o acciones que permitan **mejorar** los comportamientos deseados en pos del mejor cumplimiento de la misión.

En este sentido, la presente sección esboza una guía que le servirá al jefe como una herramienta para el control y desarrollo de los indicadores básicos del mando.

Para ello, se tendrá en cuenta:

- a. Nivel y tipo de organización.
- b. Ambiente geográfico particular.
- c. Características particulares del personal que la integra.

El plan de acción consta de los siguientes elementos básicos:

- a. **Indicadores positivos**: son aquellos comportamientos o acciones que **facilitan/permiten** el desarrollo de comportamientos adecuados o estándares impuestos.
- b. **Indicadores negativos**: aquellos comportamientos o acciones que **dificultan/impiden** alcanzar comportamientos adecuados o estándares impuestos.
- c. **Causas subyacentes/Posibles causas**: ejemplos de porqué algunos miembros podrían **no** estar alcanzando los **estándares o comportamientos** adecuados.
- d. **Retroalimentación**: métodos o fuentes que se utilizan para obtener información que permita **guiar los esfuerzos** para alcanzar los objetivos propuestos.
- e. **Análisis**: actividades o eventos que permitan **ampliar el conocimiento** sobre los comportamientos no deseados.
- f. **Possible solución**: acciones destinadas a **mejorar** los comportamientos y alcanzar los estándares.

5.006. Plan de acción.

Todo lo que figura en las matrices que se expresan a continuación son a modo de ejemplo o guía, no siendo por ello restrictivo para su confección.

- a. Motivación.

PLAN DE ACCIÓN	
Indicadores positivos	Indicadores negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Fe en la causa que se defiende. • Entusiasmo en el cumplimiento de las tareas. • Ejemplo de los jefes. • Actitud de los jefes hacia su personal. • Predisposición en el cumplimiento de las órdenes. • Interés por los asuntos del servicio. • Muestras de iniciativa e ingenio. • Relaciones de los individuos y de la organización con la población. • Relación humana entre los grupos y los individuos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rumores dañinos e infundados. • Apatía en el cumplimiento de las órdenes. • Faltar sin causa. • Constantes pedidos de cambios de servicio o autorizaciones ajenas al mismo. • Falta de compromiso con otras fracciones de la unidad. • Desinterés por realizar capacitaciones. • Desgano para la realización de tareas en apoyo a la comunidad.

<ul style="list-style-type: none"> • Empleo de los medios religiosos y apoyo espiritual. • Actividades ecuménicas. • Uso de los medios de recreación. 	
Causas subyacentes/Posibles causas	
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de entendimiento por parte de los integrantes de la fracción de los valores sustentados por el EA. • Incapacidad del jefe por lograr internalizar en el personal militar a cargo las ventajas de trabajar motivados. • Focalizar los éxitos como parte de una cuestión individual por sobre el grupo. • Incorrecta selección y aplicación de los incentivos (sensación de injusticia). • Considerar que un mando basado en lograr la voluntaria obediencia puede menospreciar su autoridad como jefe. • Sustentar las acciones en mayores controles, menor libertad de acción para que se cumplan las órdenes.
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo reuniones con su personal buscando con ello una escucha activa sobre sus impresiones y necesidades. • Hablar con los subordinados de forma periódica e individualmente para entender sus necesidades e identificar si se está logrando motivarlos para el cumplimiento de las tareas diarias (EMPATÍA).
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar información sobre diferentes formas o técnicas de motivar al personal. • Dejar bien claro cuál es el mensaje y la forma en que se van a lograr los objetivos. • Considerar el estrés, obligaciones, intereses, valores y predisposición para la acción de los miembros del equipo. • Identificar la forma de alinear objetivos personales con los profesionales. • Asegurarse de que las técnicas empleadas estén de acuerdo en un todo con la visión del EA. • Ser persistente y constante, se debe entender que la motivación no se logra de un día para el otro.
Possible solución	<ul style="list-style-type: none"> • Irradiar confianza en la organización y fe en la misión o tareas que se ejecuten. • Revisar las técnicas de motivación. Identificar aquellas acciones que reforzan la motivación por sobre las que causan inconvenientes. • Identificar cuándo se debe ser estricto en el cumplimiento de órdenes y cuándo es necesario reforzar el compromiso con el grupo. • Consultar con camaradas o superiores sobre cómo abordar este tipo de situaciones, a veces es importante una visión diferente. • Establecer un programa efectivo de reconocimiento y espaciamiento.

b. Disciplina.

PLAN DE ACCIÓN	
Indicadores positivos	Indicadores negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Devoción por el deber y el servicio. • Muestras de respeto y cortesía. • Apariencia y exteriorización del personal. • Estado de limpieza, orden y mantenimiento del ganado, material e instalaciones. • Funcionamiento del orden interno. • Relaciones entre los jefes. • Comportamiento de los individuos en y fuera de sus obligaciones y funciones. • Cumplimiento de las órdenes. • Respeto por la cadena de comando. • Apego al Código de Disciplina y su reglamentación. • Cantidad y calidad de los informes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar la decisión más sencilla aun si hay otra mejor. • No sancionar actos de indisciplina. • Negligentes en el cumplimiento de órdenes o tareas ordenadas. • Informes de personal adecuadamente valorizados, tales como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Denuncias de violencia en razón de género. ✓ Desertores y ausentes sin causa. ✓ Simuladores. ✓ Arrestos y aprehendidos. ✓ Actividades del mercado negro. ✓ Robos y hurtos. ✓ Fugados. ✓ Arrestados por la fuerza pública. ✓ Reclamos y recursos. ✓ Pérdida de cargos individuales.
Causas subyacentes/Posibles causas	
<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de haber internalizado los valores del EA. • Complacencia. • Falta de intención por lograr excelencia en los resultados. • Focalizarse en los propios intereses. • Manejo inadecuado de las frustraciones de su personal a cargo. 	

<ul style="list-style-type: none"> • No entender cómo afecta a la organización los favoritismos. • No establecer una comunicación efectiva que permita el reforzamiento de la disciplina. 	
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar sobre el ejemplo personal y la adhesión a los valores sustentados por el EA. • Considerar sus últimas acciones u órdenes: ¿Se mantuvo disciplinado, adoptó la mejor solución en lugar de la más fácil, se mantuvo confiado? • Análisis del manejo de los tiempos: ¿Fueron estos adecuados? ¿Priorizó las tareas de acuerdo con el tiempo disponible? • Distribución de tareas: ¿Empleó al personal de acuerdo con sus capacidades? ¿Dejó de lado cuestiones de género para la distribución de tareas?
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los factores que le hayan impedido mostrar autodisciplina. • Interrogar a su personal sobre qué opina con respecto a la disciplina. • Estudiar la forma de distribuir el tiempo asignado a cada tarea, así como a quienes ordena ejecutarla.
Possible solución	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar cómo puede incorporar a su comportamiento los aspectos analizados. • Adherir permanentemente a los valores sustentados por el EA. • Tomar nota de la retroalimentación y determinar los pasos a seguir para implementar las acciones que permitan mejorar la disciplina de su organización. • Mandar con el ejemplo. La forma en que sus subordinados perciben su disciplina es como ellos van actuar en consecuencia.

c. Espíritu de cuerpo.

PLAN DE ACCIÓN	
Indicadores positivos	Indicadores negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Reacción ante la sorpresa. • Aptitud del conjunto para vencer la fatiga. • Reacción ante el fracaso. • Muestras de confianza en la capacidad de la organización que se integra y en los jefes que la encuadran. • Espíritu desafiante y competitivo. • Creencia de pertenecer a la mejor organización y actitud en demostrarlo. • Voluntaria y entusiasta participación de los individuos en las actividades de la organización, especialmente en situaciones difíciles. • Actitud decisiva para ayudarse unos a otros. • Interés por obtener información referida a los integrantes de la organización. • Conocimiento y vivencia de las tradiciones e historia de la organización. • Prestigio y reputación de la organización y su preservación. • Recordación respetuosa de los muertos que pertenecieron a la organización. • Atribuir los éxitos o fracasos a la organización. • Rápida y efectiva integración de los nuevos miembros. • Demostrar apoyo a la diversidad e inclusión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de trabajos incompletos o mediocres a pesar de conocerse la técnica de ejecución. • Atribuir los éxitos o fracasos de la organización en forma individual. • Asignar tareas de importancia al personal más capacitado o experimentado por sobre los nuevos o menos experimentados. • Fomentar el desarrollo de nuevas habilidades y/o competencias solo en algunos de los integrantes de la organización (favoritismo). • Falta de resiliencia. • Aislamiento de personal que no se integra o que no logra adaptarse al grupo. • Tolerancia a comportamientos discriminatorios o inapropiados. • Abuso de consumo de bebidas alcohólicas o drogas. • Signos de ocio, desgano y abandono.
Causas subyacentes/Possibles causas	
<ul style="list-style-type: none"> • No reforzar los hechos históricos e importantes de la organización. • Priorizar la contribución individual por sobre la de la organización como un todo. • Sentir menos confianza en el manejo de un grupo que en individuos. • Incorrecta ejecución del plan de ajuste de los nuevos miembros. • Falta de identificación y confianza de las reales capacidades de los miembros de la organización. • Empleo del favoritismo para la selección, asignación de tareas y retención del personal. • No detectar en la organización personal que está siendo aislado o discriminado. • No reconocer los prejuicios relacionados con la diversidad e inclusión. 	
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Emplear las lecciones aprendidas y revisiones de tareas ejecutadas para la mejora de la organización. Evitar hacer observaciones individuales cuando no es necesario.

	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar con los superiores directos acerca de las fortalezas, limitaciones, preferencias y creencias de su organización; esto debe permitir unificar y promover los intereses y necesidades de la misma. • Autoevaluarse: ¿Facilitó la cohesión y el trabajo en equipo? ¿Apoyo y lidero a mi personal ante situaciones difíciles? • Dedicar tiempo para averiguar entre los miembros de la organización qué opinan acerca de la sensación de justicia dentro de la misma. ¿Crean que solo unos pocos tienen la opción de progresar? • Si alguno de sus subordinados expresa que usted está siendo injusto (de manera respetuosa y correcta), tratar de identificar sus sentimientos (empatía), dejar que se exprese. Reflexionar sobre lo que le ha dicho y buscar la opinión de algún camarada o superior para identificar ese potencial comportamiento injusto. • Indagar entre el personal de mayor confianza si dentro de los miembros de la organización se están discriminando o aislando a otros por razones de género, personalidad, religión, raza o cultura. • Identificar los prejuicios y establecer estrategias para superarlos. • Observar la interacción de los miembros en las redes sociales.
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer tiempo disponible para identificar los objetivos individuales del personal a cargo. • Identificar los líderes internos de la organización. Analizar porqué son vistos de esa manera. Buscar la forma de que sumen a la integración, cohesión de la organización, así como al trabajo en equipo. • Estudiar o leer acerca de cómo lograr la cohesión y el trabajo en equipo. Las fuentes deben estar de acuerdo con la misión y visión del EA. • Establecer un programa para mejorar la inclusión de su organización, llevar un avance detallado mensualmente.
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Recolectar y familiarizarse con los problemas relacionados con el género, a fin de establecer claros conceptos en todo su personal. • Documentar cómo determina los roles y responsabilidades de los miembros de su organización de acuerdo con lo que está establecido, esto es en caso que deba comunicarlo. • Reflexionar sobre cómo ha sido su selección de personal, tanto para la realización de cursos de capacitación como para la realización de tareas.
Possible solución	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y solucionar los conflictos internos, para minimizar los efectos sobre el desempeño y la moral de la organización. • Orientar de forma clara, y desde el principio, cuáles son las misiones, tareas y especialmente los comportamientos y estándares que busca de la organización. Esto permitirá que todos sepan hacia dónde van y cómo lo deben obtener. • Reconocer y subrayar cuando se logra un éxito a través del trabajo en equipo. • Hacer un uso correcto de los premios, recompensas y distintivos de reconocimiento. • Dar la bienvenida y supervisar que la llegada de nuevos miembros se ejecute de acuerdo con el plan establecido. • Reforzar y promover el sentido de pertenencia y orgullo entre todo el personal a cargo. • Mandar con el ejemplo, tratando a los demás de la manera le gustaría ser tratado. Los favoritismos hacen que los miembros de su organización se sientan menos importantes. Invertir tiempo y esfuerzo en el desarrollo de sus integrantes. • Establecer un plan de desarrollo profesional dentro de su organización (coordinado con el Elon Sup). Incentivar a la autopreparación de su personal en diferentes roles para cubrir, en caso de que no se logra funcionar como se espera. • Ocuparse de forma directa y sin demoras de los obstáculos relacionados con lograr la inclusión dentro de su organización. ¿Hay miembros del equipo que no logran integrarse? ¿Qué hace que no logren integrarse de forma exitosa? • Velar por la cordial comprensión mutua de todos los integrantes de la organización, incluso las familias.

d. Eficiencia táctica.

PLAN DE ACCIÓN	
Indicadores positivos	Indicadores negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Administración: • Alimentación adecuada y autosuficiente. • Asignación correcta en el rol de combate. • Cuidado del equipo, de los materiales y ganado. • Resultados de inspecciones administrativas. • Apoyo de los servicios de logística de personal y material. • Grado de eficiencia demostrado por los individuos y grupos en el cumplimiento de tareas administrativas del servicio. • Instrucción. • Presentación individual y condiciones físicas del personal. • Presentación y condiciones de empleo de las armas, equipo y vestuario. • Estado de alistamiento de la organización para cumplir órdenes administrativas, en diferentes condiciones y situaciones. • Aptitud profesional demostrada por los jefes en la acción de mando, comando, conducción y administración. • Prontitud, seguridad y certeza para transmitir las órdenes e informaciones. • Aplicación del ingenio. • Destreza y resistencia física. • Destreza en el manejo de las armas y medios de combate. • Resultados de las inspecciones de instrucción. • Calidad de los jefes como educadores y conductores. • Planeamiento para la resolución de problemas militares administrativos y operativos. • Evaluación del riesgo calculado para asegurar la integridad del personal militar en el desarrollo de sus funciones y cumplimiento de tareas/misiones. • Grado de respuesta inmediata para el apoyo a la comunidad. • Administración y gobierno de los recursos. Aprovechamiento de la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja efectividad en la ejecución del tiro. • Alto porcentaje de personal no apto para instrucción. • Falta de progresión en los conocimientos que por rol de combate o por permanencia deben ser alcanzados. • Escasa participación durante ejercicios de planeamiento. • Incremento de actuaciones administrativas por pérdida o rotura de efectos provistos. • Deficiente desempeño como instructor/subinstructor. • Fallas en la certificación de fracciones. • Desconocimiento de la doctrina. • Informes de inspección/vistas con importantes y numerosas observaciones.
Causas subyacentes/Posibles causas	
<ul style="list-style-type: none"> • Errores en la apreciación de situación de educación de la organización. • Falta de definición de las tareas esenciales relacionadas con la misión de adiestramiento. • Incorrecto análisis del tiempo disponible y tareas impuestas y deducidas. • Falta de interés por incrementar el adiestramiento de la organización. • Desconocimiento de los estándares establecidos para visitas e inspecciones. • Inconsistencia en la evaluación de cuadros y tropa. 	
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de inspección de la organización. • Informes de autoevaluación de la organización. • Documentos relacionados con la educación operacional (DEP – PEU – PEP). • Listas de control de inspección. • Exigencias derivadas del análisis de la misión de adiestramiento.
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar la educación operacional por sobre otras actividades de la organización. • Reencauzar las actividades tendientes a mejorar la eficiencia táctica y técnica. • Establecer los estándares para alcanzar tanto desde el punto de vista individual como las competencias por fracciones.

Possible solución	<ul style="list-style-type: none">• Aprovechar todo tipo de actividad para ejercitarse el proceso de toma de decisiones (Proceder del jefe de tropa–proceso de planificación de comando de acuerdo con el nivel de la conducción).• Cumplir con las exigencias establecidas para la certificación de fracciones.• Incrementar las prácticas de destrezas que por rol de combate corresponde.• Fomentar la autopreparación.• Realizar seguimiento sobre el personal con dificultades físicas.• Exigir eficiencia física a cuadros y tropa, individualmente y en conjunto.• Ejecutar ejercicios con la máxima aproximación a la realidad (riesgo calculado).• Brindar oportunidad a los subalternos para afrontar responsabilidades inherentes al grado o cargo superior.
--------------------------	--

CAPÍTULO VI

PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL MANDO

SECCIÓN I

LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS

6.001. Concepto general.

- a. El ejercicio del mando presentará una gran variedad de problemas que no podrán ser ignorados, desviados o postergados. Si el jefe no les diera una solución correcta y oportuna, su ascendiente se resentirá y la eficacia de su organización se deteriorará.
- b. La evaluación permanente de la organización a través de los indicadores básicos del mando le permitirá detectar problemas y adoptar soluciones correctas y adecuadas previsora y oportunamente.
- c. La solución de los problemas del mando es una responsabilidad intransferible del jefe. Será frecuente que algunos de ellos generen en su persona un conflicto interior. Tal conflicto se producirá por el enfrentamiento creado, por una parte, por la naturaleza humana del jefe (presionada por intereses y factores afectivos, propios y ajenos, emocionales y de conciencia) y, por otra parte, por las frías e incombustibles leyes y prescripciones reglamentarias.

Analizados todos los elementos de juicio y escuchadas todas las voces, el jefe deberá resolver sintiendo intensamente su lucha interior. En el momento previo a la toma de resolución, el jefe frecuentemente soportará una tremenda soledad. La resolución siempre será exclusivamente suya.

Tomar la resolución justa le impondrá disponer de gran conocimiento, equilibrio emocional, amor a la responsabilidad, espíritu de justicia, sentido del deber y valor moral.

6.002. La solución de los problemas inherentes al mando.

- a. Cuando la situación o el tiempo no sean apremiantes, resultará inconveniente basar la solución de un problema en el criterio sustentado por el solo auxilio de la observación y la experiencia, acumulados en el subconsciente a lo largo del ejercicio del mando; esto será insuficiente para resolver adecuadamente problemas complejos.

Muchas veces tales problemas parecerán, a simple vista, más sencillos de lo que realmente son. En tal caso, la intuición, aunque útil, podrá ofrecer una solución con muchas mayores posibilidades de error que la aplicación de un método racional y analítico que posibilite al jefe mirar las cosas tal como son y no como él desearía que fueran, y desconfiar de las fórmulas hechas, porque tendrá que estudiar y resolver cada caso en su particular circunstancia.

- b. Sin que se los considere como reglas fijas, los pasos que componen uno de los métodos consiste en:
 - Reconocer el problema.
 - Apreciarlo.
 - Adoptar una resolución.
- c. Quien ejerce el mando de una organización deberá desarrollar dos competencias básicas: la responsabilidad y la capacidad de reflexión. Ambas tienen por finalidad fijar objetivos, gestionar recursos humanos y materiales, así como problemas de su incumbencia, para finalmente adoptar las decisiones más adecuadas.

SECCIÓN II

PROBLEMAS POTENCIALES DEL MANDO EN LA SUBUNIDAD O FRACCIONES

6.003. Problemas comunes del mando.

Dentro de la infinita variedad de problemas relacionados con el mando, los más comunes son:

- a. La asunción del comando.
- b. La educación e instrucción de los jefes subordinados.
- c. Las relaciones entre los jefes de la organización.
- d. Las funciones de consejero.
- e. La creación de las motivaciones y el empleo de los incentivos.

6.004. Asunción del comando.

- a. La rotación y el reemplazo de jefes a través de distintos cargos y funciones genera, normalmente, una serie de problemas que se incrementan a medida que las organizaciones son más complejas y cuando tal reemplazo se opera en condiciones de tiempo o circunstancias anormales.
- b. Al asumir un puesto en la organización, se deberá planear ajustadamente cada acción, pues la primera impresión que se logre imponer sobre los subordinados será habitualmente la más perdurable.
- c. Resulta conveniente observar con atención y detalle a la organización que el jefe ha pasado a integrar, antes de proponer o introducir cambios significativos en su funcionamiento. Este procedimiento permitirá al jefe basar todas sus acciones y órdenes en hechos objetivos juiciosamente valorizados.

Con idéntico criterio es fundamental evaluar la eficacia funcional de cada elemento del órgano subordinado, para poder acrecentar el nivel de su eficiencia operativa o funcional.

A medida que el conocimiento se consolide, el jefe podrá orientar a su organización sobre las normas de funcionamiento que considere adecuadas para obtener y mantener el objetivo común a toda estructura militar: un grupo de trabajo eficiente.

La apreciación de situación de la educación de la organización será una herramienta fundamental a tener en cuenta por el jefe que deba hacerse cargo.

- d. A modo de ejemplo se puede mencionar que es importante que para el primer día de la asunción del comando el jefe tenga preparado de antemano un programa de actividades de detalle para ese momento. Con esto logrará mostrar su total compromiso para con el elemento y/o fracción que acaba de recibir.

6.005. La educación e instrucción de los jefes subordinados.

- a. La educación e instrucción de los jefes subordinados en el ejercicio del mando será una responsabilidad trascendental de todo jefe. El punto de partida para lograr este objetivo básico será conocer las capacidades y limitaciones de los jefes subordinados.

Algunos procedimientos para tener tal conocimiento son:

1) La entrevista.

Sirve para mostrar ciertas características del entrevistado que se relacionan con la aptitud para ejercer el mando. Ofrece una información útil y muy difícil de obtener de otras fuentes.

Para que la entrevista arroje resultados positivos, deberá ser previamente planeada.

Durante una entrevista se podrán detectar las siguientes aptitudes:

- a) Apostura y presencia (cuidado de la propia persona).

- b) Cortesía. Adecuación de los gestos, maneras y posturas.
 - c) Evidencias de sinceridad y honestidad.
 - d) Entusiasmo y actitudes francas y positivas.
 - e) Conocimiento y habilidad para expresarse en el idioma oral.
 - f) Razonamiento y juicio.
 - g) Actitudes y desviaciones de la personalidad.
 - h) Tacto y valor moral.
 - i) Lealtad.
- 2) La observación.

Permite obtener información de mucho valor si es conducida en forma sostenida durante un lapso que varía en extensión de acuerdo con el conocimiento que se desea obtener.

La observación permitirá adquirir, entre otros, el conocimiento de las condiciones personales para el mando y la forma de aplicación de los principios del mando.

- 3) La información proporcionada por los superiores permitirá formar un juicio de aproximación entre los valores de los jefes subordinados.
 - 4) El legajo personal es otra fuente donde se puede recoger información, fundamentalmente del tipo "antecedentes".
- b. Con toda la información obtenida, se estará en condiciones de utilizar los mejores procedimientos para incrementar la aptitud de los jefes subordinados y ajustar la selección de los mismos para ocupar los cargos y funciones dentro de la organización. En tal selección, será necesario tener en cuenta:
- 1) La eficiencia demostrada para hacer determinado trabajo o satisfacer determinada función, como así también la capacidad potencial probable.
 - 2) El grado de instrucción y experiencia.
 - 3) Los años de servicio y antigüedad.
 - 4) El prestigio ante los camaradas y subordinados.
- c. La educación e instrucción de los jefes subordinados en el ejercicio del mando deberá ser una actividad continua y permanente. En consecuencia, se explotarán todas las oportunidades favorables para enseñar a aquellos la aplicación correcta de los componentes del mando, a fin de que con esta ayuda se transformen en jefes cada vez más competentes.

Para alcanzar éxito en esta acción, el jefe deberá:

- 1) Orientar a los jefes subordinados en el ejercicio del mando dentro de la organización.
- 2) Estimular la educación operacional de los cuadros.
- 3) Estudiar el ejercicio del mando a través de casos concretos que se presentan a diario dentro de la organización.
- 4) Ejecutar visitas e inspecciones.
- 5) Realizar frecuentes ejercicios en el terreno.
- 6) Aconsejar en cuanta oportunidad resulte favorable.
- 7) Exigir un conocimiento profundo de la doctrina de mando.

- 8) Delegar en los subordinados el máximo de autoridad compatible con el grado de responsabilidad asignado a ellos para el cumplimiento de una misión, tarea o función.
 - 9) Accionar, siempre que sea posible, a través de la cadena de comando.
 - 10) Exigir un alto nivel de rendimiento.
 - 11) Demandar ejemplo personal permanentemente.
- d. Al servicio de esta actividad el jefe mantendrá un contacto directo y personal con sus subordinados.

Por este medio, en forma individual o colectiva, les hará conocer lo que espera de sus subordinados, los resultados que se van obteniendo en el logro de las finalidades previamente establecidas y las formas o procedimientos para incrementar las propias capacidades.

Asimismo, quien ejerce el mando podrá también establecer la forma en que las expectativas personales de los jefes subordinados pueden ser alineadas con los requerimientos de la organización, a fin de lograr una sinergia positiva que se traduzca en jefes altamente motivados, orientados al cumplimiento de la misión y con expectativas de cumplir sus objetivos personales y profesionales.

6.006. Las relaciones entre los jefes.

- a. La relación correcta entre los jefes se caracterizará por la solidaridad, la confianza y el respeto mutuo.
El exceso de familiaridad afectará la disciplina y originará una tendencia a retardar la diligente respuesta a las órdenes del superior, especialmente en situaciones difíciles.
- b. El subalterno deberá manifestar el mismo grado de obediencia y respeto al superior que él espera o exige para consigo de sus propios subalternos.

PARA SABER MANDAR PRIMERO HAY QUE SABER OBEDECER

- c. Todo jefe deberá velar para que la relación entre los jefes directamente subordinados sea cordial, pero basada en un profundo sentido disciplinario.
- d. Las diferencias, rivalidades, tensiones y fricciones que se pudieran producir entre jefes de un nivel jerárquico semejante por motivos de índole particular o relacionados con el servicio afectarán el "ambiente de mando" de la organización y generarán desconfianza e inseguridad entre los subordinados, cuando no rivalidades de grupo que perturbarán la eficiencia de la organización como un todo.

El conocimiento de los integrantes y de las causas del conflicto permitirá al jefe encauzar armoniosamente las relaciones entre los afectados a través de acciones y órdenes adecuadas. La entrevista podrá ser un procedimiento muy conveniente.

6.007. Las funciones de consejero.

- a. El desarrollo de esta función abarca el hablar con alguien sobre un problema para clarificarlo o ayudarlo a buscar su solución por medio del diálogo.
- b. Para lograr un impacto positivo y efectivo en esta función, el jefe deberá poseer y/o desarrollar los siguientes aspectos:
 - 1) Obtener la confianza.
 - 2) Capacidad de observación.
 - 3) Comunicación efectiva.
 - 4) Empatía.
 - 5) Retroalimentación constructiva.
- c. La forma más efectiva de aconsejar es aquella que estimula a la persona a encontrar su propia solución. Esto se logra evidenciando interés por el problema que se plantea y proporcionando al aconsejado un ambiente que lo incite a hablar libremente. En esta conversación se inyectarán oportunamente las propias ideas y comentarios destinados a guiar el pensamiento del entrevistado hacia una solución lógica y

ejecutable.

En lo posible, dicha solución deberá ser generada por el propio razonamiento del interlocutor.

En el papel de consejero, el jefe desarrollará en el entrevistado la iniciativa y el ingenio en el cuidado y solución de sus propias cuestiones, sin dependencia de otros.

- d. La variedad de problemas personales que afloren en una organización es vasta, compleja y variada. Los más importantes serán los relacionados con injusticias, asignación de servicios, cargo o destino, poster-gación, discriminaciones, problemas económicos, dificultades íntimas de familia y otros vinculados con la condición humana del individuo y entre esta y su vida de relación.

Será necesario que el jefe esté espiritualmente resuelto a ayudar a tales individuos a resolver sus problemas en tal forma que sus mentes se encuentren libres de preocupaciones y puedan concentrarse en su trabajo. Para ello la comprensión práctica del comportamiento humano será de incalculable valor para ayudar en la solución de los problemas. Siempre se tratará de comprender porqué una persona piensa y actúa en la forma en que lo hace antes de sugerirle un curso de acción; de lo contrario se correrá un grave riesgo.

Un ambiente de mando saludable es uno de los principales aspectos que se deberá tener en cuenta para que todos los integrantes de la organización encuentren allí el mejor lugar para desarrollarse profesional y personalmente.

- e. Dentro de una organización se deberá lograr que:

- 1) Todos los jefes comprendan la técnica, la necesidad y los beneficios que se derivan de esta actividad. Solo se piden consejos al que inspira confianza.
- 2) Los jefes demuestren predisposición para aconsejar aprovechando todas las oportunidades propicias que le brinde la vida diaria del cuartel o de campaña. Ello se evidenciará por la orientación y asistencia que se brinde a los subordinados.
- 3) El subordinado, en especial el soldado, sea estimulado a buscar asistencia de sus jefes sin violar la cadena de comando, salvo que un estado de emergencia o circunstancia especiales impongan una ocasional excepción a esta norma general.

- f. Al actuar como consejero, el jefe tendrá en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1) Evidenciar una actitud sincera, comprensiva e imparcial.
- 2) Demostrar interés.
- 3) Emplear palabras y oraciones simples y comprensibles.
- 4) Crear un ambiente de confidencialidad, proporcionando reserva y comodidad.
- 5) Emplear un tono de voz normal. No interrumpir con expresiones que inhiban al entrevistado.
- 6) Mantener en absoluta reserva la información extraída durante la entrevista.
- 7) Recurrir al apoyo de otras personas, tales como: el capellán, oficial de intendencia, auditor, enlace de género, etc. u organismos, si estuviesen capacitados de proporcionarlo.
- 8) Poner especial cuidado cuando un individuo demuestre un desajuste en su comportamiento.
- 9) Evitar la tendencia a suplantar la personalidad del individuo, adoptando decisiones que él no ha elaborado.

Lo ideal es guiar y orientar la conversación o discusión en tal forma que el aconsejado desarrolle su propia solución con total responsabilidad.

Una guía para llevar adelante esta función puede ser la siguiente:

- Establecer un objetivo específico, medible, alcanzable, relevante y acotado en el tiempo.
- Analizar la realidad.

- Determinar opciones.
 - Ejecutar un plan de acción.
- g. La importancia de esta función.

1) Para la organización:

- Invertir tiempo en los subordinados.
- Rápida integración individual dentro de la organización.
- Mantener los estándares de desempeño dentro de los niveles adecuados.

2) Para el individuo:

- Incrementar la confianza y mutua cooperación.
- Mejorar la adaptación a las nuevas funciones y tareas.
- Ayudar a mejorar las competencias/capacidades incrementando la confianza en sí mismo.
- Preparar al personal para que asuma más responsabilidades.

3) Para el jefe:

- Satisfacción por fomentar el desarrollo y crecimiento profesional del personal a cargo.
- Acelerar el desarrollo como jefe, mejorar en menos tiempo.
- Prevenir o reducir la posibilidad de errores en el ejercicio del mando.

6.008. La creación de las motivaciones y el empleo de los incentivos.

- a. Será difícil mandar bien sin un uso adecuado de motivaciones, en especial, para aquellas tareas rutinarias pero importantes, y las que demandaren gran esfuerzo en condiciones adversas.

A menudo un jefe tendrá que desarrollar tareas monótonas, interesantes o duras. Su experiencia le indicará que cumplir con el deber no será siempre fácil porque -además de los muchos factores que lo condicionan- difícilmente un individuo o un grupo darán el máximo de sus posibilidades cuando no tienen la convicción de la necesidad de tal esfuerzo.

Cambiar la indiferencia por el interés o el ardor será la finalidad de toda motivación.

Se deberá buscar en todo momento la conformación de fracciones eficientes en el cumplimiento de la misión que se caractericen por:

- 1) Demostrar cooperación.
 - 2) Buena comunicación interna.
 - 3) Competencia.
 - 4) Capacidad de autoevaluación.
- b. Para lograr la conformación de organizaciones eficientes, el jefe deberá:
- 1) Establecer claramente los objetivos y qué se espera de la organización.
 - 2) Mostrarse predisposto a escuchar a sus subordinados.
 - 3) Inspirar respeto y confianza.
 - 4) Fomentar la colaboración entre los integrantes y otras organizaciones.

- 5) Brindar apoyo y conducción.
 - 6) Manejar los conflictos que pudieran ocurrir.
 - 7) Reconocer y recompensar los logros.
 - 8) Apoyar el mejoramiento continuo.
- c. Las funciones de instrucción, administración y gobierno de una organización exigirán la presencia de frecuentes motivaciones por parte del jefe y los cuadros de la misma. La educación se apoyará ininterrumpidamente en la motivación.

La moral, la disciplina, el espíritu de cuerpo y un nivel aceptable de instrucción se lograrán, en gran parte, por la habilidad que tendrán los jefes en motivar individual y colectivamente a sus hombres.

- d. Normalmente, el uso de la motivación dependerá de los siguientes factores:
- 1) El grado de ascendencia del jefe. A menor ascendiente, mayores dificultades para motivar.
 - 2) La composición (individual y grupal), nivel cultural del destinatario y su grado de integración en la organización.
 - 3) La proporcionalidad entre la motivación y la finalidad deseada. A veces una tarea monótona y rutinaria pero importante necesitará motivaciones frecuentes, distintas y muy seleccionadas.
 - 4) La selección adecuada. La finalidad de una actividad podrá ofrecer más de una motivación.
 - 5) El ingenio en crearla y la oportunidad y habilidad en transmitirla y repetirla.
 - 6) La selección del incentivo.
- e. Para el empleo de los incentivos se conjugarán los factores mencionados en 3). En los criterios de aplicación se tendrá en cuenta que:
- 1) Represente una ventaja material o espiritual al individuo o grupo.
 - 2) Estimule el orgullo y el deseo de reconocimiento.
 - 3) El bien del servicio transfiera siempre al individuo o grupo una ventaja inmediata o mediata.
 - 4) Sensibilice al individuo su devoción al grupo y a la organización.
 - 5) Se reconozcan los esfuerzos realizados.
- f. El esfuerzo maximizado de los subordinados que por vía de la motivación cumplieren las exigencias impuestas deberá ser recompensado o reconocido.

El jefe que nunca tiene una palabra de aliento o de alabanza, pretextando que cuando cumplen sus tareas los subordinados no hacen más que su deber, dejará de cumplir un elemental procedimiento del mando. Nada minará tanto el ardor de una persona como el sentimiento de que los jefes se muestran indiferentes a sus esfuerzos, sentimientos y preocupaciones. La falta de reconocimiento se traducirá en negligencia; las nuevas experiencias hastiarán; el sentimiento de seguridad se convertirá en inquietud y la confianza estará ausente.

Cuando el subordinado haya hecho un esfuerzo grande, haya vencido dificultades internas, efectuado un progreso o perdido la confianza en sí mismo, necesitará que el jefe lo anime.

Saber apreciar el esfuerzo individual o grupal de los subordinados abarcará estimular la altivez propia del que crea, poniendo en acción lo mejor de sus aptitudes. También consagrará una dirección justa entre la adhesión espontánea y el mando imperativo de las órdenes.

El ser justo implica ser **imparcial, impersonal y consecuente al ejercer el mando**. Implica saber premiar y sancionar siempre que sea necesario; jamás **humillar o rebajar** al subalterno. Es el arte de administrar justicia, o **adoptarán actitudes**. Entre otros, los prejuicios predominantes son; **de origen, raciales, de género, étnicos, sexuales, religiosos, de clase, etc.** para lo cual es necesario comprender de manera total el comportamiento humano y sus emociones (alegría, tristeza, envidia, prejuicios, etc.).

6.009. La recepción de nuevos miembros.

a. El jefe tiene la obligación de asegurarse de que todo nuevo miembro que se incorpora en su organización experimente a breve plazo los procesos de ajuste, integración e identificación, porque la motivación, disciplina y espíritu de cuerpo de sus integrantes y de la organización forman parte de sus responsabilidades más importantes. En este sentido, el éxito de su acción de mando comenzará por lograr en los nuevos miembros un buen ajuste, requisito indispensable para que la integración e identificación puedan producirse. De ahí que una buena programación de la recepción de los nuevos miembros tenga una importancia extraordinaria, pues permitirá abreviar la adaptación y el correcto desempeño dentro de la organización.

Los lineamientos generales para la recepción de los nuevos miembros serán distintos según se trate de jefes o de nuevos integrantes.

b. La recepción de jefes.

El jefe deberá recibir a los jefes de menor jerarquía de su organización con un programa de recepción que podrá abarcar 3 o 4 días. Las circunstancias particulares que viven la guarnición y la organización podrán alterar la secuencia del programa de recepción; sin embargo, el jefe deberá asegurarse de que este se cumpla en los siguientes aspectos fundamentales:

1) Recepción por parte del jefe de la organización:

a) Presentación formal.

b) Entrevista.

2) Recepción en el casino y asignación de alojamiento.

3) Conocimiento de la organización, a cargo del personal del estado mayor o de la plana mayor.

a) Personal:

Visita al cuartel.

Historia de la unidad.

Política de personal.

Problemas de vivienda.

Conocimiento de las órdenes.

Llenar documentación (fichas, antecedentes, etc.).

Etc.

b) Inteligencia:

Sistema de seguridad de la guarnición/unidad.

MSCI.

Lugares sensibles y críticos.

Etc.

c) Operaciones:

Aptitudes especiales.

Organización de la unidad.

PEU.

Afectación de la unidad a alguna tarea especial.

Medios y ayudas de instrucción.

Etc.

d) Materiales:

Forma de ejecución de los abastecimientos de la unidad.

Dificultades normales y extraordinarias de abastecimiento.

Racionamiento.

Gastos menores.

Etc.

4) Asignación de destino.

5) Presentación a la organización.

Un incorrecto ejercicio del mando en el ámbito militar crea una atmósfera en la que los miembros de la organización podrían mal aprender que la falta de respeto y el maltrato son aceptables o tolerados, de esta incorrecta forma, los jefes o mandos más jóvenes pueden perpetuar esta cultura perniciosa, y esto nunca debe suceder.

c. La recepción de la nueva tropa.

- 1) El ciudadano recién incorporado en las filas del Ejército se sentirá separado de sus amigos y familia e integrado, al menos físicamente, en un nuevo grupo desconocido para él y en un ambiente también extraño.

En sus primeras experiencias, el nuevo soldado encontrará que la vida militar le ofrecerá menos libertad de elección y acción que la vida civil.

Se sentirá poco importante y tenderá a perder su sentido de individualidad. Se mantendrá y moverá en el conjunto, corrientemente con inseguridad medrosa.

En esta situación, será muy importante la ayuda que le pueda proporcionar el jefe directo para lograr su ajuste a la nueva vida, atenuando las dificultades que el nuevo integrante de la organización encuentra en su camino.

Ello se logrará explicándole durante los primeros días de incorporación las razones que fundamentan el régimen al que es sometido. Resultará necesario decirle y explicarle el proceso de la instrucción y los fundamentos que impedirán que viva y trabaje como lo hacía en la vida civil.

- 2) En otros casos, el nuevo soldado podrá comprobar que la vida militar le brindará una mayor libertad de la que disponía en su ambiente civil. Las restricciones impuestas por sus padres, profesores y la comunidad quedarán liberadas al incorporarse en el Ejército. Esta liberación repentina podrá provocar el ejercicio de una norma de conducta inadecuada.

Este tipo de personas también necesitará la ayuda del jefe para controlar sus problemas.

- 3) En todos los casos será necesario que el jefe dedique una especial atención a la adaptación de los nuevos soldados. Un nuevo miembro de un grupo requerirá una orientación inicial que le permita familiarizarse con la organización y con las exigencias que le impondrá su nuevo trabajo.

En consecuencia, el nuevo miembro necesitará una recepción cordial y sincera, de tal forma que se genere en su espíritu un sentido de pertenencia e integración dentro del nuevo grupo.

No interesará cuán simple sea esta ceremonia, lo importante será hacerla bien.

- 4) Los nuevos integrantes serán clasificados y asignados a los puestos donde puedan capitalizar mejor sus capacidades naturales y adquiridas. Para lograr este objetivo, será conveniente contar con el asesoramiento de aquellos jefes que tienen experiencia en las exigencias de funcionamiento de la organización.
- 5) Un buen programa de recepción que demuestre preocupación por el bienestar individual incrementará la velocidad de la adaptación de los nuevos miembros de la organización y generará en ellos una actitud espiritual favorable hacia el nuevo grupo.

Para satisfacer esto, se deberá:

- a) Acortar al máximo el proceso de incorporación, evitando las demoras inútiles y las esperas durante largos períodos de inactividad forzosa.
- b) Mantener en vigencia un programa de incorporación que oriente a los nuevos integrantes permanentemente sobre sus nuevas actividades.
- c) Facilitar un corto período para operar los reajustes y transferencias de personal entre los diferentes grupos.
- d) Después de dicho período minimizar las transferencias.
- e) Poner en vigencia en los primeros días de incorporación un programa limitado de instrucción para facilitar la adaptación del recientemente incorporado en esta área, que es la que más puede perturbar física y espiritualmente.
- f) Velar por su bienestar.

CAPÍTULO VII

EL MANDO EN COMBATE

SECCIÓN I

LA CAPACIDAD DE COMBATE

7.001. Consideraciones generales.

- a. El Ejército Argentino ha ido adquiriendo experiencia en combate a través de diferentes conflictos en los cuales ha participado.
- b. Estas experiencias han servido para continuar moldeando las características del soldado argentino sin que se perdieran las virtudes y los valores que sustenta la institución desde hace ya más de 200 años.
- c. Este Capítulo ha sido redactado con el asesoramiento y colaboración de Cuadros Veteranos de la Guerra de Malvinas sobre la base de sus experiencias adquiridas en combate.

7.002. Las exigencias del combate.

- a. El desarrollo científico y tecnológico moderno de aplicación militar brinda a las fuerzas combatientes medios de combate cada vez más poderosos. El enfrentamiento ideológico de las causas en pugna proporciona argumentos de convencimiento profundo para emplear dichos medios con particular agresividad.

Como consecuencia de todo ello, se torna cada vez más ponderable y trascendente el comportamiento del combatiente individual, porque para que la organización que integra pueda operar en plenitud, cada individuo deberá estar dotado espiritual y físicamente de las máximas aptitudes como combatiente. En la forma en que el soldado, sea cual fuere su jerarquía, reacciona al desafío tremendo que le impone el combate moderno, determinará en gran medida la eficacia con que se podrá aplicar el poder de combate material que disponga la Fuerza y, en consecuencia, el resultado de tal enfrentamiento. Inicialmente, el combate se librará en el espíritu de cada combatiente. Allí se encontrará siempre el germe latente del triunfo o de la derrota.

- b. Será en el combate donde las características de **volátil, incierto, complejo y ambiguo** (VICA) tendrán mayor influencia sobre quienes deben ejercer el mando en los distintos niveles de la conducción.

Quien debe liderar y conducir organizaciones ante este tipo de situaciones seguramente buscará inicialmente responder de esta manera:

- ✓ 1ro Ejercer mayor **CONTROL** para evitar la volatilidad.
- ✓ 2do Buscar más **INFORMACIÓN** para reducir la incertidumbre.
- ✓ 3ro Desarrollar **ANÁLISIS** más profundos para simplificar la situación.
- ✓ 4to Establecer más **NORMAS Y PROCEDIMIENTOS** para estandarizar la toma de decisiones.

Muy probablemente, si siguiéramos esta secuencia, en poco tiempo nuestra fracción (indistintamente del nivel que se trate) entraría en un estado de parálisis que solo aumentaría el **CAOS** de este entorno VICA.

Para evitar o mitigar esta situación, se propone como alternativa:

- ✓ 1ro Ante la volatilidad es necesario tener una **VISIÓN** clara de lo que se busca, esto nos permitirá disponer de una capacidad de **ANTICIPACIÓN**.
- ✓ 2do Es absolutamente necesario un adecuado **FLUJO DE LA INFORMACIÓN** (en ambos sentidos: de arriba hacia abajo y viceversa) que nos haga llegar a un **ENTENDIMIENTO** de la situación que disminuirá la incertidumbre.

- ✓ 3ro Comunicar de forma inequívoca cuál es el **PROPÓSITO** que se quiere lograr, dando con esto **CLARIDAD** a la búsqueda de soluciones posibles.
- ✓ 4to Organizar y capacitar equipos **FLEXIBLES** capaces de adaptarse a las situaciones cambiantes, logrando **AGILIDAD** en el cumplimiento de la misión.

EL MANDO EN EL AMBIENTE VICA



- c. Por todo ello el jefe enfrentará una gran responsabilidad, ya que del ejercicio pleno de la función de mando dependerá la obtención de un combatiente con las aptitudes morales y la eficiencia necesarias que exigirá el combate moderno. Este pone así a prueba la eficacia de mando de todos y cada uno de los jefes que encuadran a la organización que integran.

7.003. Influencias del combate sobre el mando.

- a. El combate afecta el comportamiento del individuo maximizando las influencias de las presiones negativas, en especial las derivadas del ambiente que impone el combate (fuego, peligro, abandono, soledad, falta de información, cansancio, tensión, angustia, impotencia, etc.). Tales influencias incidirán en la moral y en la capacidad de combate del individuo y de la organización.
- b. El jefe se verá así ante la exigencia de ejercer con plenitud la función de mando, a fin de preservar las manifestaciones positivas más relevantes de la moral (la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo) y acrecentar o al menos mantener la eficiencia de la organización que comanda.
- c. En consecuencia, el ejercicio del mando en combate tendrá como objetivo aumentar la eficiencia del componente humano de la organización, para elevar su capacidad de combate, a fin de cumplir exitosamente la misión impuesta. En este sentido, el ejercicio del mando en combate buscará en todo momento elevar el nivel moral de las tropas e incrementar la eficiencia de la organización para derrotar al enemigo.

7.004. Influencias del combate sobre la moral.

- a. El desarrollo de los nuevos tipos de armas y otros materiales modernos de guerra demandarán del individuo mucha más inteligencia, aptitud física, iniciativa y valor que los requeridos en guerras anteriores. Soldados aislados y pequeñas fracciones con frecuencia combatirán independientemente. Ello exigirá héroes individuales y fracciones con acentuado valor colectivo, nacidos del convencimiento individual de resistir y vencer al adversario.

Los problemas complejos de la guerra moderna podrán ser resueltos por soldados endurecidos y físicamente aptos, capaces de mantener un gran esfuerzo moral. Será necesario mostrar una voluntad inquebrantable, firme e incombustible.

- b. El combatiente desmoralizado huirá o caerá prisionero. Por el contrario, los soldados que conservan sus cualidades volitivas y agresivas triunfarán en el combate y lucharán en cualquier condición.

Por lo tanto, ni las armas, ni el equipo militar, ni la habilidad de combate podrán asegurar la victoria si los combatientes no poseen un alto grado de fortaleza moral, un heroísmo, un desprendimiento y una devoción infinita hacia la causa por la cual luchan.

- c. Obtener la victoria significará destruir moralmente al enemigo, porque la moral es la base de la resistencia física. En consecuencia, el primer objetivo del ejercicio del mando en combate será desarrollar y mantener una elevada moral individual y colectiva en la propia tropa e incrementar su destreza táctica, técnica y física para destruir la voluntad de lucha del adversario.
- d. El nivel moral individual será muy elevado, en la medida en que cada integrante de la organización haya sido convenientemente motivado, conscientemente disciplinado, se sienta absolutamente identificado con la organización que integra y el adiestramiento recibido le hubiera despertado una gran confianza en sí mismo. Recién entonces será posible esperar hombres y mujeres que manifiesten gran espíritu de lucha y capacidad de resistencia.

La máxima expresión del espíritu de lucha se mostrará por todo aquello que a un soldado lo hace combatir, aun contra toda esperanza.

La capacidad de resistencia se manifestará por la capacidad en soportar y superar la tensión emocional provocada por la presión de los factores negativos, especialmente los derivados del fuego enemigo, el cansancio excesivo, la falta regular del apoyo logístico, el aislamiento, las inclemencias del tiempo y del ambiente geográfico, el agotamiento de las facultades personales, el derroche prodigioso de energías y el aturdimiento mental que a veces podrá rayar hasta en el histerismo o degenerar en locura.

- e. El nivel moral de una organización en combate dependerá, en gran medida, del grado de motivación, disciplina y espíritu de cuerpo que ostente. Ello se pondrá a prueba por el porcentaje de bajas que acechará en la derrota antes de ceder y dejar de pelear. Podrá responder a uno de los tres casos tipo siguientes:
- 1) Una moral muy elevada u óptima mantendrá la aptitud combativa de aquellos que integran el grupo hasta obtener la victoria o admitir su aniquilamiento
 - 2) Una buena moral podrá ser afectada por las bajas de combate y estas serán aceptadas hasta un cierto límite, pasado el cual su combatividad disminuirá por el sentimiento de frustración, desesperación o impotencia.
 - 3) Una moral débil será incapaz de sostener la lucha.

7.005. Tanto el espíritu de lucha y la capacidad de resistencia, así como el porcentaje de bajas que una organización está dispuesta a admitir en el combate, podrán ser incrementados a niveles muy satisfactorios si el jefe logra, individual y colectivamente, desarrollar y mantener las tres manifestaciones positivas más relevantes de la moral: la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo, a pesar de las influencias adversas del combate sobre el ánimo del individuo y de la organización.

7.006. Influencias del combate sobre la motivación.

- a. El combate influirá sobre la moral y las aptitudes del combatiente y de la organización afectando el cumplimiento de las misiones. Ello podrá alterar en gran medida la capacidad de resistencia individual y colectiva y acrecentar la agresividad.

Si los integrantes de la organización no se hallan motivados para enfrentar con abnegación los sacrificios que la lucha demanda, perderán sus aptitudes combativas y se transformarán en factores negativos para el cumplimiento de la misión impuesta.

La falta de motivación en el combatiente y en la organización que integra afectará también la disciplina, el espíritu de cuerpo y la destreza, por la extensión de sus implicancias. Por ello el mantenimiento de una motivación adecuada será básico para que puedan desarrollarse con plenitud en el combate los otros indicadores básicos del mando.

- b. La frecuente alteración de situaciones, la incertidumbre y el peligro constante que la lucha provoca acentuarán la presión de las fuerzas negativas y debilitarán el comportamiento del combatiente. En tales circunstancias, la motivación podrá generarse en su ánimo con la intensidad que preconcebidaamente se ha deseado, solo en la medida en que el jefe ponga correctamente en juego sus condiciones personales pa-

ra el mando y aplique con justicia los principios y procedimientos del mando.

7.007. Influencias del combate sobre la disciplina.

- a. El combate afectará la voluntad de obediencia, la iniciativa, el ingenio y la confianza del combatiente. Ello podrá influir en la cohesión de la organización y la identificación de sus miembros en ella.

La falta de motivación y un espíritu de cuerpo deficiente también afectarán a la disciplina. Por el contrario, una firme disciplina será un medio importante para mantener la motivación a un nivel óptimo y revitalizar el espíritu de cuerpo. En determinadas circunstancias, la disciplina será el medio directo para mantener las otras dos manifestaciones positivas y relevantes de la moral.

Las presiones negativas pondrán a prueba permanentemente el grado de disciplina. Esta deberá ser mantenida inflexiblemente por el jefe sean cuales fueren las circunstancias que promueva el combate.

- b. Los sacrificios que impone la lucha y las condiciones en las cuales esta se desarrolla producirán una tendencia natural a relajar las normas disciplinarias bajo las cuales han sido educados e instruidos el combatiente y la organización. El jefe deberá reaccionar ante tal tendencia, a los efectos de mantener la aptitud combativa del conjunto. Será esencial que todos los hombres y mujeres reconozcan las ventajas que les brinda el mantener una férrea disciplina en el combate.

7.008. Influencias del combate sobre el espíritu de cuerpo.

- a. Una condición importante para que la organización alcance un alto nivel moral es el espíritu de cuerpo. La presencia de tal sentimiento en cada soldado posibilitará una auténtica voluntad colectiva que sostendrá a cada uno a través de largos meses de fatiga e incomodidades y le permitirá desempeñar un papel decisivo en los momentos críticos del combate.

El espíritu de cuerpo es uno de los principales factores del éxito en la guerra. Una unidad con un sólido espíritu de cuerpo podrá cumplir misiones aparentemente insuperables, porque siempre dará mejores muestras de intrepidez, resistencia, disciplina y abnegación.

- b. El combate influirá sobre la lealtad, el orgullo, el entusiasmo y la identificación que siente el combatiente hacia la organización que integra. Ello podrá afectar la cohesión y el espíritu de lucha del conjunto, el cual, en casos extremos, dejará de constituir un equipo integrado para transformarse en un conjunto.
- c. Un espíritu de cuerpo sabiamente organizado comenzará con la adhesión del individuo al menor agrupamiento orgánico, porque el móvil espiritual en los momentos más críticos es la integración en el grupo primario, con el cual estará en contacto inmediato y participará de sus penurias y éxitos.
- d. Hay ciertos estímulos que reavivan las motivaciones inconscientes del espíritu de cuerpo. En las pausas del combate, el canto o la música de una banda despertará las memorias, multiplicará la asociación de ideas, abrirá y unirá los corazones de los combatientes mejor que cualquier exhortación.
- e. El mantenimiento de un sólido espíritu de cuerpo impone exigencias especiales para lograr el ajuste de los reemplazos, sobre todo cuando estos no han tenido previamente experiencia de combate. En el método que se seleccione para operar su incorporación, deberá considerarse esta exigencia. Cuando mayores sean los efectivos de reemplazo que se incorporen, tanto mayores serán las dificultades para remontar el espíritu de cuerpo. Este requiere siempre tiempo y acción para consolidarse y mantenerse. El prestigio adquirido por la organización previamente en combate facilitará la integración e identificación de los reemplazos.
- f. Además de los procedimientos del mando señalados y a fin de evitar la influencia disgregante que sobre la organización ejercerán los factores negativos del combate, el jefe tratará de evitar con particular preferencia:
- 1) La sorpresa, estimulando la capacidad de reacción de la unidad.
 - 2) El ocio, manteniendo una razonable actividad con descansos adecuados.
 - 3) El fracaso, exigiéndose a sí mismo y a todos los jefes subordinados normas de mayor eficiencia.
 - 4) La fatiga y la insatisfacción de las necesidades físicas.

7.009. Influencia del combate sobre la eficiencia.

- a. El combate pondrá a prueba la eficiencia con que el combatiente o la organización que integra han sido instruidos para obtener de los medios puestos a su disposición el máximo rendimiento y destreza consumada. El resultado de esta confrontación influirá sobre la confianza del individuo en su propia capacidad, en la capacidad de la organización que integra y en la capacidad de sus jefes. Todo ello afectará su moral y, en consecuencia, su motivación, disciplina y espíritu de cuerpo.
- b. Es fundamental que el combatiente enfrente al enemigo con un conocimiento profundo de sus capacidades y limitaciones para saber y poder combatir con la superioridad que brinda la confianza en las propias posibilidades. Tal situación ayudará a sobrellevar el peligro que presupone el enfrentamiento violento de las capacidades opuestas con el optimismo, la decisión y agresividad que otorga el sentirse superior en el empleo de la propia superioridad táctica, técnica y física.
- c. El jefe deberá aprovechar todas las oportunidades que depare el combate para incrementar la destreza del personal a cargo. Esto revestirá particular importancia cuando reemplazos sin experiencia de combate deban integrar su organización.
- d. Un adiestramiento duro permitirá adquirir hábitos firmemente establecidos en manejar las armas con seguridad, comportarse con propiedad en circunstancias diferentes y cambiantes y contrarrestar las influencias negativas del combatiente principiante; pero, lo que es aún más importante, aumentará la aptitud para resistir riesgos y penurias. Tal resistencia se adquirirá primero con el entrenamiento físico y, simultáneamente, con la educación moral, que se basa en la obediencia consciente junto con las dificultades, privaciones y pequeñas molestias que impone la vida militar.
- e. La eficacia del apoyo logístico del material y del personal será fundamental para mantener la moral, debido a que tienden a satisfacer exigencias perentorias e intransferibles conectadas principalmente con las necesidades humanas básicas.

7.010. Otros factores que influyen sobre los indicadores básicos del mando en combate (IIBBM).

- a. Los medios de comunicación social (MCS) así como las redes sociales pueden ser tanto una ayuda como un impedimento sobre los IIBBM. Los MCS pueden mostrar el desarrollo del conflicto desde la perspectiva del combatiente llegando a cada uno de los hogares de una Nación que tal vez vea al mismo desde una distancia considerable. Estos también pueden, al mismo tiempo, brindar información en tiempo real, en muchas oportunidades sin haber sido filtrada y de forma cruda, aspecto que el enemigo puede explotar para cambiar el clima político internacional. Los jefes deberán entender (y en muchos casos administrar) la velocidad y el escrutinio de la constante cobertura mediática que un conflicto puede abarcar, entendiendo que el enemigo puede no compartir la misma responsabilidad por decir la verdad. Los jefes deberán ser conscientes de las operaciones de propaganda, por lo que deberán estar en condiciones de verificar la exactitud de las publicaciones, así como la búsqueda de fuentes de información confiable para sus soldados.
- b. Otro aspecto que ha tomado gran influencia en el combate moderno es el avance de la tecnología. Esta requiere por parte de quienes ejercen el mando una adaptación constante y rapidez de respuesta a los cambios que se producen.

Adecuadamente integrada, la tecnología puede incrementar la eficiencia, la supervivencia y la letalidad de una organización militar en combate.

También presenta desafíos que deberán ser tomados en cuenta, entre estos se puede mencionar una creciente dependencia en los sistemas de posicionamiento global (GPS por sus siglas en inglés), en detrimento de las habilidades y competencias en el empleo de la brújula y la carta para navegación terrestre. Todo combatiente deberá estar entrenado y preparado en caso de que la tecnología falle.

7.011. Influencias del combate sobre el jefe.

- a. El combate influirá sobre el ascendiente que haya logrado proyectar el jefe sobre sus subordinados, ya que a la par que pondrá a prueba sus aptitudes de comando influirá sobre el ejercicio de sus condiciones de mando. Estas influencias se proyectarán con particular intensidad en los niveles subalternos del mando, ya que será allí donde se opera la relación humana de persona a persona en forma permanente, y porque el combate moderno, al exigir mayor dispersión, exigirá a su vez en estos niveles mayores aptitudes para mandar.
- b. El jefe será el artífice del mantenimiento de la moral y, en consecuencia, de la motivación, disciplina, espíritu de cuerpo y eficiencia de combate del personal a cargo y de la organización como un todo. Su

ejemplo personal será trascendente. El éxito de su ejercicio se evidenciará más en los momentos difíciles, es decir, en las circunstancias adversas, que en los de triunfo de la acción desarrollada.

- c. Con el advenimiento de armas y equipos militares nuevos, las cualidades de confianza en sí mismo, de nuedo, iniciativa, firmeza de voluntad y la determinación inflexible en la ejecución de resoluciones se han hecho aún más importantes para el comandante. Él precisará tener gran habilidad no solo en planear las operaciones, sino también en prever su desarrollo y resultado, en apreciar correctamente una situación que cambie con rapidez, y en encontrar velozmente las maneras más eficaces de emplear las fuerzas y los medios para destruir al enemigo. Ello exigirá que el comandante o jefe tenga un valor moral de primer orden. Este valor se basará fundamentalmente en cualidades intelectuales fuertes y cualidades espirituales dominantes.

Las cualidades intelectuales del comandante o jefe deberán dar la rapidez en los reflejos y la flexibilidad de adaptación. Sus fundamentos serán de conocimientos profundos, extensos, sedimentados y pacientemente acumulados, pero que no anulan su personalidad; al contrario, su intuición absorberá la savia de los conocimientos y se liberará en el momento de la inspiración.

Las cualidades espirituales del comandante o jefe resultarán del equilibrio difícil de la fuerza y la lucidez. Ello permitirá resolver los casos de conciencia, dar la medida, evitar la confusión entre el deseo y la realidad, obtener la disposición que distingue al ser humano del mecanismo y soportar la soledad en el momento de la decisión.

Una consecuencia vital de las cualidades espirituales e intelectuales del comandante o jefe será disponer de gran capacidad de síntesis.

7.012. Situaciones y estados de ánimo que influyen en la capacidad de combate.

Aparte de sus manifestaciones positivas más relevantes, la moral del individuo y de la organización en combate podrá ser influida en grado variable por ciertos estados de ánimo y situaciones que tienen repercusión directa sobre las actitudes y aptitudes de los mismos.

Al variar positiva o negativamente la moral del individuo y del conjunto por la acción de tales factores, necesariamente repercutirán favorable o desfavorablemente en la respectiva capacidad de combate.

Por la importancia de sus efectos y la frecuencia con que se presentan en combate, mencionaremos:

- a. La fe en la causa por la cual se lucha.
- b. La confianza.
- c. La fatiga.
- d. El miedo.
- e. El pánico.
- f. El rumor.
- g. La neurosis.
- h. El éxito y el fracaso.

7.013. La fe en la causa por la cual se lucha.

- a. Es una motivación que por sí sola constituye el apoyo esencial para desarrollar todos los valores que hacen a la formación de los combatientes. Si el combatiente no está convencido de la razón de la causa que defiende, no tendrá fe para afrontar la lucha. Sin fe, su moral se resquebrajará fácilmente. Este estado emocional negativo afectará su moral y capacidad de combate.
- b. La fe en la razón de la causa que defiende no se generará en el combate. Ella constituye el resultado de toda una acción formativa a lo largo del desarrollo de la personalidad del individuo. Está dada por la aceptación del ideal nacional capaz de provocar la lealtad de todos los ciudadanos. Se inicia en el seno de la familia, transcurre en la escuela, colegios y universidades, instituciones sociales y debe alcanzar su plena expresión en el lapso en que el ciudadano se incorpora en las filas del Ejército.
- c. Este ideal se afirma en la moral nacional, en la causa nacional y en el convencimiento de la victoria.

- 1) La moral nacional es la resultante de la estructura y las condiciones sociales, características nacionales, historia, tradiciones, potencial y otras consideraciones de naturaleza vital. Se evidencia a través de la adhesión a través de un sistema coherente de valores que provoca la necesidad de preservar los intereses de la Nación y de su estilo de vida en lo más íntimo de cada ciudadano.
- 2) La causa nacional deberá provocar la seguridad de que su defensa servirá al interés permanente y general de la Nación, al servicio de la dignidad humana y a la esperanza cierta de un futuro mejor.

El interés nacional estará encuadrado en una clara perspectiva política.
- 3) El convencimiento de la victoria generará un determinismo optimista en la defensa de la causa nacional.
- d. En el combate el jefe deberá mantener vivo tal sentimiento recurriendo a los factores positivos disponibles que vitalizan la fe en esta causa.

7.014. La confianza.

- a. Se asienta en la capacidad de que el combatiente acredite sus propias aptitudes dentro del rol que desempeña en la organización que integra y en el cumplimiento de las misiones asignadas por sus jefes. Las variaciones del combate podrán afectarla en cualquiera de sus implicancias. De ser negativa, se disminuirá su capacidad de combate, ya que en tal caso la desconfianza minará su moral y eficiencia.
- b. La confianza en sí mismo se provocará como consecuencia de una capacidad superior, la posesión de un buen armamento, el conocimiento del enemigo y la presencia del apoyo físico y espiritual de su organización. Se gesta en la instrucción y se pone a prueba en el combate. De ahí la importancia trascendente que tiene la acción del jefe en esta área desde el momento en que le permite brindar a sus subordinados las aptitudes tácticas, técnicas y físicas necesarias para enfrentar al enemigo con un sentimiento de superioridad. Tal sentimiento se genera cuando el hombre o mujer se sabe poseedor efectivo de tales aptitudes por haber superado en instrucción las exigencias impuestas. El jefe deberá acrecentar en combate tales capacidades asegurando las experiencias que se vayan obteniendo.
- c. La confianza en la organización que se integra provocará un sentimiento de seguridad en el grupo que afectará positivamente su espíritu de cuerpo a través del mayor grado de integración e identificación que se logran por esta vía. Dicha confianza se logra también por la capacitación táctica, técnica y física del grupo. Se afianza en el éxito y se deteriora en el fracaso. El jefe deberá lograr, a través de la instrucción intensa, que el equipo de combate se integre en una unidad eficaz y adquiera destreza en la solución de los problemas que presente el combate al conjunto. La incorporación de reemplazos obligará a una atención particular, a efectos de integrar nuevos miembros cuanto antes a la organización, para generar su confianza en el grupo.
- d. La confianza en el jefe se gestará a través del ejercicio de la función de mando. Resultará sencillo tener confianza en el éxito. No obstante, será en los momentos de peligro o en circunstancias adversas en las que la confianza en el jefe será básica para promover seguridad y estabilidad emocional en el grupo. El jefe obtendrá en tales momentos los frutos de su ascendiente.

La confianza en el jefe será la consecuencia del ejercicio pleno de sus condiciones personales y de la forma como aplica los principios y procedimientos del mando, es allí donde se plasmará plenamente el liderazgo militar.

7.015. La fatiga.

- a. La falta de descanso regular será una constante en el combate; esto disminuirá las aptitudes físicas y mentales de la tropa y deteriorará su capacidad de lucha. Según su intensidad, podrá traducirse en cansancio, fatiga o agotamiento.

Una tropa cansada podrá mantener su espíritu de lucha y responder a las órdenes y acciones de mando de sus jefes, pero disminuirá su capacidad de combate.

Una tropa fatigada tendrá serias limitaciones para su empleo eficiente, porque significará exigirle un rendimiento que los sentirá, por efecto del cansancio extremado, muy próximo al límite de la resistencia humana. La resistencia a las órdenes, la disgregación del grupo y el deterioro sensible de la capacidad de combate serán los signos más notables de la fatiga.

Una unidad de mucho espíritu de combate podrá convertirse rápidamente en una unidad inferior en condiciones de extremo cansancio.

Cuando los límites del cansancio superen la fatiga, la tropa sufrirá el agotamiento. En tal caso, su resistencia física y mental serán nulas y su evacuación se tornará indispensable.

- b. Los efectos físicos y mentales más comunes del cansancio en el combatiente serán el sueño, la apatía y la neurosis.

La necesidad de dormir será a veces tan intensa que podrá anular el instinto de conservación.

- c. Las causas de la fatiga se hallarán principalmente en los rigores del ambiente físico, las condiciones operacionales con esfuerzos prolongados de gran excitación mental y accionar aceleradas, la tensión del peligro constante y del fuego enemigo, la falta de sueño, el hambre y la sed.

A estas condiciones frecuentes del combate contribuirán otras que en forma más o menos intensa afectarán el ánimo del combatiente, como ser: la inseguridad en cuanto al futuro, la separación del núcleo familiar, la soledad, la monotonía, las privaciones por largo tiempo, el servicio ilimitado en unidades de combate, la falta de identificación con las unidades en el sistema de reemplazo, la pérdida frecuente de amigos y el mando deficiente de los jefes.

- d. El pasaje del cansancio a la fatiga de la tropa solo será perceptible en los jefes que permanentemente evalúan la capacidad de combate de su organización, velan por su bienestar, comparten sus penurias y emplean frecuentemente las relaciones humanas. Por el contrario, el descreimiento, la desconfianza y el deterioro del espíritu de lucha de una tropa serán más evidentes cuando los jefes se muestren más egoístas y menos sensibles, anteponiendo su propio bienestar al de los subordinados.
- e. El jefe deberá evitar la fatiga de su tropa y para ello deberá asignar frecuentes descansos y asegurarse de que todo el personal se beneficie con esta medida.
- f. La sensación de fatiga será común también en el jefe. La graduación de los descansos se impondrá como necesaria, porque las consecuencias de la fatiga del conductor serán más perniciosas cuando más elevado fuera el cargo que desempeñe.

7.016. El miedo.

- a. Definición y concepto.

Es una emoción de intensidad variable producida por un estímulo perceptivo o imaginativo que provoca la representación viva y persistente de una amenaza real o posible, física o moral.

El miedo es un factor real entre los fenómenos de la guerra. Actúa de una manera que estorba y deteriora el pensamiento, la potencia de acción y la iniciativa. Un miedo extremado borrará todo trazo de racionalidad y eliminará todas las reglas de la disciplina, el honor y el decoro.

Las formas más comunes del miedo son el susto, el temor y el pánico.

El susto es producido por un acontecimiento súbito e imprevisto.

En el temor el peligro se conoce. Sus evidencias causan gran tensión emocional y el individuo puede llegar a dominarlo.

El pánico es el miedo superlativo ante un peligro o amenaza que no se puede evitar o controlar. El individuo está aterrorizado. Normalmente se manifiesta en forma masiva.

- b. El miedo y el valor.

La valentía consiste en dominar el instinto sobreexcitado de la propia conservación. La única diferencia entre un individuo valiente y uno cobarde es que el valiente es capaz de controlar su miedo y el cobarde no.

Todos podrán sentir miedo desde el momento en que el instinto de conservación es propio de cada ser humano. En cambio, el valor no es un concepto absoluto, porque no es algo que se tiene permanentemente. Sin embargo, una educación apropiada del honor y el decoro en la frecuente superación de los riesgos dará por resultado un hombre o una mujer valiente. De ahí que solo el apego a los grandes ideales de la vida podrá vencer la natural repugnancia hacia el peligro.

El jefe estará obligado a ser valiente, por eso su educación será siempre fundamental. Deberá unir a la valentía física el valor moral, es decir, conocer y defender lo que es correcto ante la desaprobación generalizada.

El valor y el miedo son contagiosos.

c. El proceso del miedo.

- 1) La etapa inicial del miedo es un presentimiento del peligro. En esta actitud de alerta, causada por el instinto de conservación, se produce la ansiedad seguida de una gran tensión emocional.

La reacción individual a la ansiedad puede manifestarse de varias maneras. Personas bien adaptadas pueden soportar tensión mayor, pero otras no logran soportar más tensión adicional. Entonces, los afectos del miedo pueden manifestarse inmediatamente en una de estas tres exteriorizaciones:

- a) Inmovilidad instintiva del cuerpo para investigar el peligro.
 - b) Huida en busca de seguridad.
 - c) Lanzamiento hacia el peligro sin preocuparse por la seguridad personal. Tal instinto de agresividad podrá manifestarse, a veces, en contra de los propios compañeros.
- 2) Simultáneamente, se produce la reacción psicosomática que puede presentar los siguientes síntomas:
 - a) Palidez y enfriamiento de la piel.
 - b) Contracción de los músculos superficiales.
 - c) Transpiración de la piel.
 - d) Activación circulatoria.
 - e) Respiración precipitada (disnea).
 - f) Boca seca y jadeo (cuando el miedo es leve se nota una marcada disposición a bostezar).
 - g) Temblor en los labios que puede extenderse al resto del cuerpo.
 - h) Debido a los dos sistemas anteriores, alteración en la voz, que se torna ronca y confusa y aun puede producir afonía.
 - i) Sensación de opresión y angustia.
 - j) Espasmos de estómago, vejiga e intestinos que producen náuseas, micción y defecación.
 - k) Obstrucción sensorial y confusión mental.
 - l) Disminución en los sentidos de la vista, oído, gusto y tacto y hasta anestesia completa.
 - m) Confusión en las imágenes, perturbación y disminución de la memoria y de la capacidad de encadenar las ideas conforme al proceso normal del razonamiento.

d. Causas del miedo. Las principales son:

- A la muerte, a quedar mutilado o desfigurado.
- Lo desconocido
- La soledad.
- A tener miedo.
- La falta de confianza en sí mismo, en sus compañeros o en sus jefes.
- La fatiga.

1) El miedo a la muerte, a quedar desfigurado o mutilado.

La causa básica del miedo es el miedo a la muerte, a quedar mutilado o desfigurado. Lo curioso es que muchos piensan que no les llegará a ellos.

Ciertas armas infunden más miedo que otras. La bayoneta que amenaza al soldado en forma personal provoca mucho más temor que las de carácter impersonal como la granada y la pistola ametralladora.

El miedo se agrandará con el mayor grado de mutilación potencial. Normalmente se tendrá más miedo a un ataque en masa de tanques o a un lanzallamas que a un tanque aislado.

2) Lo desconocido.

Siempre será peligroso para el estado emocional del combatiente.

El concepto de lo desconocido, principalmente, incluirá:

- a) Las situaciones inciertas y cualquier cosa que no tenga razón evidente producirán miedo. La persona afectada por el miedo verá la realidad bajo otros conceptos, observando cosas y escuchando ruidos inexistentes. El mundo que lo rodea y el frente de combate serán vistos en tonos más seguros y más peligrosos de lo que verdaderamente son.
- b) Frecuentemente, ideas preconcebidas acerca de algo que sucederá en cierto tiempo darán motivo a un miedo tan grande, tal vez mayor, que el mismo acontecimiento.
- c) La larga espera es también deprimente. La acción misma no hará las demandas espirituales tan pesadas y la agitación mental será mayor durante la fase de preparación antes de que empiece el combate. La creencia de que uno está cercado o el acontecimiento de que los tanques enemigos están abriéndose paso tendrán un efecto aterrador similar.
- d) El silencio absoluto alternado con el tremendo ruido de la batalla podrá ser irritante. El mantenimiento de la actitud de sigilo durante la noche ante la sospecha de un peligro potencial podrá vulnerar la tensión emocional del combatiente.
- e) Toda sorpresa incluirá lo inesperado y esto es lo peor que existe al afrontar el peligro. Una unidad que se encare súbitamente con una situación que es justamente lo contrario a lo que se había informado sufrirá los efectos del miedo, a pesar de ser aguerrida y estar constituida por veteranos.
- f) La aparición de toda arma nueva será mantenida en secreto. La consecuencia de su empleo será la sorpresa. Normalmente, su efecto más potente estará dirigido contra la sicología del combatiente y la moral de la población.

3) La soledad.

Nada aterrorizará tanto a un soldado como estar solo con su miedo. Lo peor será el pensamiento de la soledad del espacio que lo rodea (su campo de combate) y su impotencia. Por tal razón buscará la compañía de otros, cueste lo que cueste.

La camaradería contribuirá a la supresión del miedo. Hasta el presente no se ha encontrado nada que calma tanto el ánimo en el combate como estar cerca de alguien sereno que controle sus acciones. Por ello estará bien mezclar individuos experimentados y valientes con principiantes y otros más sub-gestionables.

4) El temor a tener miedo.

Como el miedo provoca la inseguridad y la indefensión total del combatiente, la burla y la incomprendión de los camaradas y el desprecio del grupo, será natural que el combatiente tema tener miedo.

5) La falta de confianza en sí mismo, en sus compañeros o en sus jefes.

La falta de confianza en sí mismo crea inseguridad, y esta exacerbará la imaginación y el reconocimiento de la propia impotencia.

Puede ocurrir que el temor provenga de la sospecha de que los compañeros no sean lo capaces y valientes que uno espera de ellos. Una buena camaradería y la cohesión del agrupamiento orgánico su-

perarán los recelos.

Será muy fácil el aumento progresivo de la sugerión colectiva, la desconfianza y la inseguridad cuando el jefe se muestre indeciso o temeroso y las órdenes se cambien con frecuencia.

e. El dominio del miedo.

En el dominio del miedo habrá que considerar los medios con los que cuenta el jefe y los que dependen de la sicología individual.

1) Los medios con los que cuenta el jefe:

- a) Ser valiente. El valor del jefe es contagioso, crea valor en los subordinados. El jefe determinará la personalidad de la unidad.
- b) Inspirar confianza en el mando evitando los errores, las contradicciones, las contramarchas y dar muestras de ineptitud e incertidumbre.
- c) La presencia física del jefe y la adopción, en el momento de ansiedad, de actitudes provocativamente calmas.
- d) La instrucción y la disciplina, que le darán confianza en sí mismo.
- e) El espíritu de cuerpo.
- f) Mantener a la tropa ocupada. La actividad anula la imaginación, el temor a lo desconocido, la sugerión colectiva y los rumores.
- g) El suspense que procede al combate aumenta el miedo, el cual disminuirá cuando las tropas estén empeñadas en la lucha.
- h) Mantener una formación ordenada y abierta. El amontonamiento es señal de miedo, el comienzo del desorden y del pánico. Ello entorpecerá la acción del mando.
- i) Mantener a la tropa informada, disipando los rumores.
- j) Explicar el miedo y enseñar al soldado sus síntomas. El primer paso para dominar el miedo es comprenderlo. Los soldados deberán saber que es una sensación natural y que el enemigo también tiene miedo.

2) Los medios que dependen de la sicología individual:

- a) Tener fe en la causa que defiende.
- b) Convencerse de que en el combate mantenerse valiente es lo más ventajoso y seguro.
- c) La propia creencia de que a uno nunca le pasará nada.
- d) La motivación inconsciente del grupo relacionada con la suerte.

Habrá unidades que creerán que su jefe es afortunado y otras que no. El jefe deberá aprovechar su condición de afortunado, porque instintivamente sus subalternos buscarán en él la fortaleza que necesitarán cuando la propia confianza flaquee. Será inútil sostener que nadie crea en esto.

- e) La fe en Dios. Contribuye a la moral en tiempos y momentos difíciles.

7.017. El pánico.

a. Concepto.

El pánico es el miedo en su máxima expresión. El individuo en estado de pánico será vencido y agobiado por la ansiedad y la angustia. Ello se producirá cuando la tensión emocional sea tan alta que las posibilidades para superar el peligro resulten nulas y los mecanismos de defensa ya no sirvan.

El combatiente se sentirá atrapado por un inminente peligro, real o imaginario, con el cual no podrá competir individualmente o como miembro de un grupo.

Usualmente en el combate, el estímulo que provocará el pánico será de tal magnitud, intensidad o sugerencia que repercutirá en muchos combatientes simultáneamente. Por ello, la manifestación más generalizada del pánico será masiva. En tal caso, la sugerencia colectiva sobrecojerá repentinamente a los combatientes. Será difícil sustraerse de sus efectos se está dentro de su círculo de influencia.

Los efectos del pánico son individuales y colectivos. Los individuales se caracterizan por anular en el combatiente las facultades básicas de pensar, querer y poder. Todo trazo de racionalidad es borrado y se eliminan las reglas de la disciplina, honor y decoro.

Los efectos colectivos se podrán traducir en tres manifestaciones: la huida hacia retaguardia, la paralización o el movimiento irracional hacia adelante.

b. La rehabilitación del combatiente.

Muchos combatientes afectados por el pánico deberán ser considerados como verdaderas bajas y requerirán evacuación fuera de la zona de combate.

El único tratamiento eficaz será una rehabilitación lenta y paciente con tratamiento médico cerca de la zona de combate y en instalaciones que no sean del tipo hospital.

El personal de sanidad en todos los niveles deberá familiarizarse con los problemas del choque sicológico y recibir adiestramiento en la evacuación, tratamiento y rehabilitación de estas bajas.

La doctrina sanitaria y los programas de investigación consecuentes deberán reconocer la importancia de este tipo de baja en términos de efectivos de combate y hacer todo lo posible para la rápida rehabilitación cerca de la zona de combate.

c. El dominio del pánico.

1) El pánico estará siempre potencialmente presente en toda tropa, en la medida que sientan o presientan que deben afrontar un peligro cercano, que no puedan comprenderlo y no dispongan de medios para enfrentarlos.

El jefe deberá valorar y fortalecer constantemente la moral de su unidad. Para ello tendrá que desarrollar una sensibilidad especial para captar la presencia de situaciones que pueden ser interpretadas por las tropas como críticas, a fin de eliminar o atenuar las condiciones que contribuyan a generar el pánico.

Reconocerá y reducirá las siguientes condiciones desfavorables, aplicando lo prescripto en el artículo 7.014, 5):

- a) Las sicológicas: peligro (real o imaginario), ansiedad, inseguridad, el rumor, desconocimiento de la situación, tensión y espera expectante, falta de fe en el propio ideal de lucha y las que conducen al comportamiento negativo.
 - b) Las físicas: hambre, sed, clima y terrenos desfavorables y la fatiga.
 - c) Las comunes: falta de armas y municiones. Apoyo insuficiente, neblina, oscuridad, bautismo de fuego y empleo de nuevas armas por el enemigo.
 - d) Las tácticas: aniquilamiento de la propia organización, fuertes pérdidas, reveses de consideración, aislamiento, contraórdenes. Existirá el gran peligro de que el pánico se produzca en el repliegue. Los movimientos retrógrados impondrán una adecuada información a la tropa y la adopción de medidas de control especiales en esta operación.
 - e) Las relativas al mando: falta de jefes, pérdida de jefes en el combate y falta de confianza en los jefes.
- 2) A la primera aparición de un signo de pánico se adoptarán acciones inmediatas y decisivas. La cohesión se restablecerá por la energía del jefe y de algunos voluntarios en aptitud de cooperar.

La influencia más positiva y segura sobre un soldado en estado de pánico será la de comprobar la proximidad de jefes y camaradas serenos que cumplen con su deber.

Un proceso lógico para controlar el pánico podrá incluir las siguientes acciones:

- a) Actitud decidida, energética y calma de todos los jefes.
- b) La presencia física valiente y serena del jefe.
- c) La alerta constante para detectar las condiciones promotoras del pánico.

7.018. El rumor.

- a. Es la comunicación anónima de una información falsa, aparentemente verdadera o real, que se difunde fácilmente sin utilizar los canales naturales de información.
- b. En la expansión y permanencia del rumor influirá la veracidad de la información, la sugerencia colectiva, la falta de información y el grado de confianza que inspiran los jefes.

Los rumores irracionales desaparecerán con rapidez; pero los basados en hechos reales o en verdades aparentes o deformadas permanecerán más tiempo.

Cuando el grado de sugerencia colectiva es grande y el odio, la esperanza o el miedo que el rumor encierra es común a muchas personas, la expresión será rápida, cubrirá una gran extensión y tendrá un período variable de acción.

Cualquier tipo de rumor aumentará su rapidez y eficacia a medida que la información por los canales naturales escasea y los jefes dejen de inspirar confianza y seguridad.

- c. Siempre el rumor destruirá la confianza y creará incertidumbre. En consecuencia, el rumor deberá ser detectado, controlado y anulado para impedir que lesione la disciplina, la cohesión interna y la eficacia de la organización.

Los rumores podrán crear la ilusión de una situación crítica, particularmente cuando la ansiedad generada por la inseguridad, la incertidumbre o una larga espera deprimente fuera común en el ánimo de los combatientes. En tal circunstancia, los soldados podrán demostrar un estado de excitación anormal y reaccionar quejosamente aun ante débiles sugerencias.

Los rumores satisfarán la natural ansiedad de información de la tropa cuando la confianza en la cadena de comando hubiese desaparecido e incrementarán la presión de las fuerzas internas y externas del individuo que afectan negativamente su comportamiento.

- d. Los rumores deberán ser localizados y anulados mediante su destrucción, si fuera posible, en su misma fuente.
- e. Para controlar el rumor será necesario:
 - 1) Mantener un programa eficiente de información a las tropas y a la comunidad.
 - 2) Localizar, reconocer y eliminar las condiciones básicas que generan el desconcierto, las ansiedades, angustias y frustraciones antes de que su acumulación provoque un ambiente propicio para la creación y expansión del rumor.
 - 3) Mantener informado a los hombres y mujeres de los rumores que aparezcan en la unidad, a fin de evitar que el silencio sea un factor de refuerzo y crédito de los mismos.
 - 4) Inspirar confianza y seguridad.
 - 5) Desatar una campaña en contra del rumor que, por lo menos, contemple los siguientes aspectos:
 - a) El rumor no merece fe; es casi siempre falso. Ninguna persona sensata confiaría en él.
 - b) El rumor puede ser un instrumento de la propaganda enemiga.
 - c) Los rumores destruyen la moral del pueblo. Es antipatriótico y vergonzoso difundirlos.
 - d) La persona que esparce rumores es maligna y peligrosa.
 - e) Difundir rumores suele ser una manera de descargar en gente inocente las propias flaquezas.

- f. La información oportuna asumirá gran importancia en el combate. Un soldado informado sobre la situación y misión será más eficiente que otro que se mantiene extraño a tal comunicación. Además, será importante hacerles saber qué se espera de ellos y qué medios tendrán a su disposición.

Las tropas alertadas sobre las capacidades del enemigo se desempeñarán mejor que aquellas otras que le enfrenten sin esa información.

7.019. La neurosis.

- a. Es la alteración de la personalidad del combatiente que limitará: la capacidad de reacción en la destreza del empleo del arma, material o equipo; la voluntad para combatir; la aptitud para resistir; la consciente predisposición para cumplir las órdenes y la integración en el grupo.

La neurosis se producirá en los períodos prolongados de esfuerzo físico y mental, ya sea por falta de aclimatación en el ambiente físico, aumento de tensión en acciones prolongadas y situaciones del combate que impliquen desgaste excesivo, excitación mental y acciones aceleradas.

- b. La neurosis podrá presentarse: en forma pasajera, que cesará luego de un período de descanso, y en forma progresiva, cuando el desgaste físico y mental se acumulará deteriorando el comportamiento positivo del combatiente.

Las manifestaciones más comunes son:

1) Físicas:

Dolores de cabeza, trastornos digestivos, palpitaciones.

2) Síquicas:

Animo decaído, irascibilidad, confusión, falta de cooperación y quejas caprichosas.

La neurosis progresiva podrá actuar negativamente de tal forma en el comportamiento y ánimo del combatiente que se hará indispensable su evacuación y considerarlo como una verdadera baja hasta su recuperación total.

- c. La neurosis será muy frecuente en combate. El individuo enfermo de neurosis admitirá las órdenes y combatirá en el grupo, pero no con toda la eficiencia que de él se espera.

La debilidad física y mental del neurótico lo predispondrá fácilmente para sugestionarse, admitir el rumor y tener miedo, porque le será muy difícil dominarse a sí mismo.

- d. La superación del problema de la neurosis en combate normalmente impondrá el siguiente tratamiento:

- 1) Suministrar al personal los principios fundamentales de la higiene mental para preservar la salud síquica.
- 2) Inculcar resistencia y firme voluntad de combatir mediante un adiestramiento duro y realista.
- 3) Conocer sus síntomas y consecuencias para graduar los descansos y asegurar un conveniente apoyo de los servicios de apoyo de personal y logístico.
- 4) Imponer la disciplina.
- 5) Tener jefes con una personalidad dominante.
- 6) Mantener vivo el espíritu de cuerpo.

7.020. El éxito y el fracaso.

- a. El éxito en combate exaltará la moral del combatiente y el espíritu de cuerpo de la unidad, aumentará la confianza en sí mismo, incrementará el ascendiente de los jefes, renovará la fe en la victoria final de la causa que se defiende y devolverá el espíritu agresivo a las tropas que lo hubieran perdido. Exactamente todo lo contrario ocurrirá cuando los fracasos sean frecuentes.

Las tropas podrán soportar sacrificios superiores en medio de la victoria y la persecución de lo que podrá soportar en la derrota y la retirada.

El éxito inicial será importantísimo para aumentar la rapidez del ajuste del principiante en el combate.

- b. La expansión incontrolable de la alegría relajará la disciplina e incrementará el contagio afectivo de ciertas manifestaciones del instinto que podrán expresarse, en el peor de los casos, en actos de barbarie, robos y violaciones. De ahí que será conveniente tomar con anticipación las medidas para el control de la tropa después del éxito, especialmente si el mando superior aprecia imprescindible el apoyo de la población, o bien cuando las fuerzas deban ser empeñadas rápidamente otra vez en combate.

SECCIÓN II

PROBLEMAS POTENCIALES

7.021. Consideraciones generales.

En combate, los problemas de mando que debe resolver el jefe son numerosos y variados.

Algunos estarán potencialmente presentes en cualquier conflicto a la espera de las condiciones que posibiliten su aparición. En caso de producirse, afectarán profundamente la capacidad de combate de la organización y, en consecuencia, repercutirán sensiblemente en la motivación, la disciplina, el espíritu de cuerpo y la eficiencia del individuo y del conjunto.

El jefe tendrá la obligación de conocer sus características y las formas de repercusión en la moral de los integrantes de la organización, para poder actuar preconcebido, adoptando las acciones y órdenes necesarias tendientes a anular o disminuir sus efectos negativos.

7.022. El bautismo de fuego.

- a. Nadie sabe cómo reaccionará un soldado hasta que el enemigo haya abierto el fuego sobre él. Sin embargo, la sensación individual y colectiva del miedo que se experimentará será inversamente proporcional a la motivación, disciplina, identificación e instrucción recibida.

La motivación nacida de la fe en la nobleza de la causa por la que se lucha proporcionará al combatiente novato el ánimo suficiente para superar las timideces, dudas y todo tipo de inhibiciones que puedan frenar el impulso decidido de imponerse al enemigo por la violencia.

La disciplina impelerá al soldado a reaccionar instintivamente a determinadas órdenes y situaciones. Como siempre, habrá más individuos disciplinados que héroes. Esta será la razón por la cual una unidad que no está acostumbrada al combate aceptará un riesgo desmedido más fácilmente y lo soportará sin quejarse.

La creencia de pertenecer a una organización aguerrida con un nivel de adiestramiento óptimo, por la cual el principiante siente necesidad de identificarse con sus objetivos, le proporcionará el apoyo necesario para resolver en forma más valiente, disciplinada y abnegada.

La instrucción permitirá al combatiente manejar diestramente el arma e integrarse en el equipo de combate con el mínimo de tiempo e iniciar las acciones para vencer el miedo con el máximo de posibilidades.

- b. En el ataque cada combatiente hará como los demás, creyendo que estos saben lo que hacen: se llegará a aceptar a los muertos como una cosa natural y la violencia del combate se apoderará del soldado, lo endurecerá y lo transformará sacándolo de sus cabales con la impresión de que ya nada lo detendrá. No obstante, al primer contratiempo podrá producirse un desorden preliminar al pánico.

Si la acción enérgica del jefe restablece la capacidad de reacción del conjunto, el soldado se mostrará más seguro y aprenderá gradualmente a actuar de la mejor manera calculada para salvar su vida cumpliendo la misión.

- c. Un porcentaje de soldados, normalmente sin experiencia de combate, sentirá aprensión en el empleo de las armas para combatir por el fuego y matar al enemigo.

Esto significa una limitación de la capacidad de fuego disponible que atentará contra el éxito del combate. Sus causas habrá que hallarlas en:

- 1) El instinto de conservación.

- 2) La representación mental de la muerte o los efectos de las heridas (mutilación, desfiguración, etc.).
- 3) La falta de confianza en su propia arma, su jefe, sus compañeros, en sí mismo o en la causa que defiende.

La aprensión de matar podrá originarse en:

- 1) Falta de fe en la causa que defiende.
- 2) Principios religiosos.
- 3) Falta de confianza en sí mismo.

El complemento moral y espiritual de la motivación originada en la acción educativa del jefe y el endurecimiento del combate podrán disminuir tales aprensiones.

- d. El éxito inicial tendrá una honda repercusión favorable en el principiante.

La falta de valor y el miedo a morir aumentará con cada fracaso. Las unidades que sufrieron muchas bajas estarán menos dispuestas a pelear que las que hubieran pasado por una experiencia similar y peligrosa, pero con bajas menos numerosas.

- e. Será preciso dar la seguridad al individuo antes del combate de que durante su transcurso no se encontrará aislado ni será olvidado.

7.023. El espíritu agresivo.

- a. El deseo de tomar contacto físico con el enemigo y aniquilarlo será fundamental y básico para generar agresividad en las unidades de combate.

Esto se logrará en gran medida por el convencimiento de la justicia de la causa que promueve la lucha, la correcta instrucción, el desarrollo de la confianza de los individuos en sí mismos y en la capacidad de la organización como equipo de combate, pero fundamentalmente a través del éxito de las acciones promovido por la audacia y el valor de los jefes.

Un espíritu agresivo será esencial para conquistar un objetivo con las mínimas bajas.

Se adoptarán medidas especiales para mantener este espíritu en períodos de inactividad, fundamentalmente con la práctica de deportes y la instrucción.

- b. A fin de mantener la eficiencia agresiva de la organización, el jefe deberá:

- 1) Mantener intacta la cadena de comando.
- 2) Mantener el ritmo de la acción y emplear toda la capacidad de fuego disponible.
- 3) Motivar para provocar en los hombres y mujeres una actitud agresiva y vehemente, deseosos de derrotar al enemigo.
- 4) Instruir constantemente a los hombres y mujeres para incrementar su eficiencia como combatientes.

7.024. El restablecimiento de la capacidad de combate.

- a. La capacidad de combate de una organización decrecerá como consecuencia de una acción sostenida, de las bajas, de los períodos de inactividad o de una situación defensiva de larga duración.

Las organizaciones que sufren fuertes bajas en el personal y equipo deberán disponer de tiempo para simular los reemplazos y reorganizarse.

- b. Uno de los medios más efectivos para restablecer la capacidad de combate de una organización que ha demostrado poca eficiencia es prepararla para ejecutar una acción semejante a la anterior. Los antecedentes y la situación dictarán la conveniencia de consolidar la instrucción, cambiar jefes o ejecutar ambas acciones.
- c. Las acciones que ayudarán a restablecer la capacidad de combate serán, entre otras, las siguientes:

- 1) Mantenerse permanentemente informado sobre la situación del personal, armamento, equipo o instrucción, de tal forma que los reemplazos de personal y equipo sean asignados rápidamente y se puedan adoptar medidas previsoras para la correcta integración de los nuevos miembros.
- 2) Observar personalmente a las organizaciones en acción para determinar objetivamente sus capacidades. Será necesario imponer exigencias de instrucción complementarias si la situación así lo aconsejara.
- 3) Exigir la máxima eficacia en la aplicación de la técnica de combate y diseminar la doctrina en todas las unidades que conforman la organización.
- 4) Observar cuidadosa y detalladamente el estado físico, emocional y mental de las tropas. Difundir la información sobre las bajas del enemigo, en número de prisioneros capturados y la cantidad de equipos destruidos.
- 5) Incrementar la salud y bienestar de la tropa, enfatizando el ejercicio de la disciplina de combate para reducir las bajas de cualquier origen. Estas podrán incluir tanto las provocadas por el fuego enemigo, como las derivadas de una negligencia en el cuidado sanitario en campaña.
- 6) Velar por el mantenimiento de la cadena de comando, asegurando que las bajas de los jefes sean cubiertas de inmediato.
- 7) Orientar a la tropa sobre la situación, cuando viven situaciones de inactividad o de defensa. Recordar que estas constituyen el preludio de una acción ofensiva. En consecuencia, habrá que aprovechar este tiempo para consolidar el espíritu de combate.
- 8) Comentar y premiar a los individuos y organizaciones que demuestren agresividad. Demostrar confianza en la capacidad de la organización.

7.025. El apoyo a las tropas aisladas.

- a. Los efectos de la acción enemiga podrán producir, en algunas situaciones, el aislamiento de las propias organizaciones en el campo de combate. La posibilidad de que la acción enemiga corte las comunicaciones y obligue a dispersar a la propia tropa en el campo de combate impondrá que los jefes de las pequeñas organizaciones sean capaces de llevar a cabo acciones independientes. Por tal razón estas deberán ser instruidas para afrontar con éxito tales situaciones.

Es importante que en tales circunstancias las tropas estén convencidas de que el comando superior valorizará adecuadamente la difícil situación en la que se encuentran, que hará lo posible por brindarles el apoyo necesario, pero que con seguridad tendrá confianza en su capacidad para desenvolverse por sí mismos y cumplir satisfactoriamente la misión impuesta.

A fin de evitar un deterioro de la capacidad de combate y agresividad de estas organizaciones, el comando superior deberá proporcionarles todo el apoyo disponible.

- b. Algunas de las medidas específicas para adoptar en tales circunstancias serán las siguientes:
 - 1) No permitir que las tropas piensen que han sido abandonadas.
 - 2) Proporcionar de inmediato todo el apoyo de fuego que sea posible.
 - 3) Efectuar una tentativa real y efectiva para restablecer el contacto y ayudar a la organización aislada, tanto desde la propia organización como desde fuera de ella.
 - 4) Reconstruir la cadena de comando si fuera necesario.
 - 5) Mantener informadas a las tropas aisladas de todas las acciones que se toman para apoyarla.

7.026. El ejercicio del mando con respecto a las fuerzas aliadas.

- a. Las exigencias de la guerra podrán aconsejar la conveniencia o necesidad de ejecutar operaciones combinadas. En tales situaciones, es probable que algunas grandes unidades de combate o de batalla pudieran estar integradas por componentes de dos o más naciones.

En tal caso el ejercicio del mando afrontará problemas de gran trascendencia derivados precisamente de la composición de la Fuerza.

Uno de los problemas fundamentales consistirá en la integración de las organizaciones para crear el espíritu de cuerpo de la nueva organización así constituida.

b. Para lograr esta integración se deberá:

- 1) Establecer los enlaces necesarios tan pronto se conozca la constitución de la Fuerza.
- 2) Desarrollar y poner en vigencia cuanto antes los procedimientos operativos normales tácticos y administrativos que regularán el funcionamiento de la Fuerza como gran equipo de combate.
- 3) Adoptar las medidas administrativas necesarias para una eficiente recepción de las organizaciones que integran la fuerza combinada.
- 4) Comprobar que las responsabilidades de conducción y administrativas están claramente definidas y se ejecutan correctamente.
- 5) Requerir únicamente los informes imprescindibles.
- 6) Exigir que el estado mayor se adhiera exactamente a la cadena de comando al tratar con dichas organizaciones.
- 7) Visitar las organizaciones para determinar la asistencia que el propio comando les pueda proporcionar.
- 8) Estar familiarizado con los antecedentes de cada organización agregada, su historia y tradiciones, como así también la personalidad de sus comandantes.
- 9) Estimular a los comandantes de las organizaciones agregadas para que hagan conocer sin hesitaciones sus problemas, limitaciones y proposiciones.
- 10) Controlar los planes de empleo, a los efectos de asegurar que las organizaciones agregadas reciban en lo posible la misma consideración que las propias, en la asignación de las misiones.
- 11) Controlar que estas organizaciones reciban la parte proporcional de reconocimiento y recreaciones que le correspondan.
- 12) Fomentar un gran espíritu de comprensión hacia la idiosincrasia de los países aliados.
- 13) Si la situación idiomática lo exigiera, establecer un sistema de interés, a fin de facilitar el enlace.
- 14) Demostrar a las organizaciones aliadas que sus capacidades son reconocidas y sus servicios debidamente apreciados.
- 15) Crear un escudo e insignia que identifique a toda la Fuerza y retenga su sentimiento de pertenencia e integración.

7.027. La asunción del comando.

a. El reemplazo de jefes en combate constituye una actividad normal y a veces frecuente.

La asunción del comando de la organización en combate presenta dos situaciones bien diferenciadas:

- 1) Que sea asumido por otro jefe de la misma organización, normalmente el segundo jefe.
- 2) Que sea asumido por un jefe ajeno a la misma.

En el primer caso, el jefe y la organización están adaptados mutuamente; en el segundo, no. Por ello, la primera impresión que produzca el jefe sobre sus subordinados deberá ser cuidadosamente programada. Esto incluirá tomar medidas antes y durante la asunción del comando.

b. Medidas previas a la asunción del comando.

El tiempo que el jefe dispone desde su nombramiento hasta la asunción del comando normalmente será relativamente escaso. Pese a ello, él deberá recoger toda la información posible sobre su organización, sobre todo si esta estuviera empeñada en combate.

Preferentemente, en el comando inmediato superior tratará de informarse sobre:

- 1) Situación táctica absoluta y relativa, lo más completa posible incluida la de inteligencia, de apoyo logístico y de personal.
- 2) Antecedentes de la organización, combates en que participó, triunfos y fracasos.
- 3) Moral y eficiencia táctica, técnica y física de la organización.
- 4) Composición del elemento humano, relación de efectivos entre veteranos y novatos y procedencia de la tropa.
- 5) Calidad y capacidad de mando de los cuadros, en particular los informes relacionados con sus subordinados directos.
- 6) Capacidad combativa y nombre de los jefes de las organizaciones vecinas y de apoyo de combate de la propia organización.
- 7) Si lo desconociera, causa que motivó el reemplazo del jefe antecesor e informes sobre su personalidad y actuación sobre la organización.

Con los informes a su disposición, estudiará y seleccionará los diversos comportamientos de su conducta futura.

c. Medidas durante la asunción del comando.

En el momento de la asunción del comando una organización podrá encontrarse:

- Empeñada en combate.
- Sustraída del combate, pero pronta a ser empeñada.
- Sustraída del combate para no ser empeñada inmediatamente.

1) Empeñada en el combate.

- a) En el puesto de comando, convendrá que el jefe se imponga de la situación detallada de su organización a través de su segundo jefe preferentemente y de los demás órganos de su estado mayor o plana mayor si lo creyese necesario.

La presentación de los subordinados directos se efectuará en sus puestos de comando.

La presentación en combate estará preferiblemente precedida de un conocimiento a fondo de la situación de la organización y de los agrupamientos orgánicos que la constituyen y seguida frecuentemente de la orientación, intención, resolución u órdenes que el caso imponga.

La presencia del nuevo jefe en primera línea tendrá una eficacia que con nada podrá reemplazarse, tanto para el ánimo de la tropa como para completar la propia información. En tal circunstancia, transmitirá entusiasmo, confianza y seguridad.

Siendo la primera impresión la más duradera, la actitud serena y resuelta del jefe será el procedimiento más contundente para borrar la expectación y la inseguridad, porque nunca un individuo habrá sido analizado con tanta avidez, tan a fondo y detalladamente por tantos otros.

- b) Si la situación lo permitiera, será prudente no adoptar ninguna decisión que pudiese alterar significativamente las órdenes impartidas hasta tanto no se dispusiera de toda la información deseable. Sin embargo, esto no será normal. En tal caso, el jefe deberá aplicar lo establecido en el artículo 4.010.

Si la organización tuviese el ánimo decaído y estuviera desorganizada por frecuentes reveses, por deficientes condiciones de mando de los jefes subordinados, por escasez de apoyo logístico y de personal, por el cansancio, presa de rumores y fuera altamente sugestionable y debilitada por estos u otros factores adversos del combate, a veces será conveniente que desde la asunción del comando el jefe actúe premeditadamente y sus acciones y órdenes se orienten decididamente y sin contemplaciones a recuperar la capacidad de combate de la organización. Tal actitud severa deberá ser reafirmada con su ejemplo personal.

2) La organización se encuentra sustraída del combate, pero pronta a ser empeñada.

- a) Habrá ocasiones en que el jefe deberá empeñar su organización en combate poco tiempo después de haberse hecho cargo de la misma.

Siempre dispondrá de algún tiempo para una presentación formal, al menos con los cuadros, cambiar algunas impresiones con estos y la tropa, y evaluar tentativamente la capacidad de la organización a través de los indicadores del mando. Todo esto deberá, en lo posible, ser posterior al conocimiento de la situación y misión.

Si hubiera tiempo de dirigir la palabra a la organización, el jefe deberá ser breve y convincente, decirles qué espera del personal a su cargo y darles la sensación de que siempre serán apoyados, sostenidos y protegidos tanto por él como por todos los jefes.

- b) Será fundamental la aplicación del artículo 4.010 en la impartición de las primeras órdenes relacionadas con la misión de combate de la organización.

- c) Los cambios que efectúe vinculados con la organización y los jefes de las diversas agrupaciones orgánicas menores serán los imprescindibles. Toda alteración profunda en el funcionamiento normal de la organización será contraproducente cuando no hay tiempo de adaptarse a ella.

- d) En el poco tiempo disponible antes del combate deberá desplegar una actividad múltiple, aprovechándolo en conocer personalmente todo lo que pueda y no dejar que nadie deje de conocerlo. Este requisito será casi ineludible con las fracciones que tendrán la parte más riesgosa y delicada del combate.

- e) La actitud del nuevo jefe para con los jefes subordinados directos y con la organización estará influida por los siguientes factores: la misión de combate inmediata; los antecedentes y capacidad de combate de la organización; la causa que motivó el reemplazo del jefe anterior y su ascendiente.

Cualquiera que fuese la actitud seleccionada, siempre deberá infundir confianza, entusiasmo y seguridad. En los subordinados directos, dejará la impresión de un jefe que sabe lo que quiere, cómo lograrlo y que les exigirá el máximo para conseguirlo.

3) La organización se encuentra sustraída del combate para no ser empeñada inmediatamente.

El jefe dispondrá de mayor tiempo para regular sin apremios sus actividades pudiendo, en general, seguir lo indicado en el artículo 6.004.

En consecuencia, sus actitudes, órdenes y acciones deberán ser seleccionadas de acuerdo con el resultado de la apreciación de los siguientes factores:

- a) Antecedentes y situación de la organización.
- b) Causas por las cuales está sustraída del combate.
- c) Tiempo probable en el que permanecerá sustraída del combate.
- d) Causas que dan motivo al reemplazo y grado de ascendente del jefe anterior.

7.028. La adaptación de nuevos miembros a la organización.

Esta variará según se trate de jefes o soldados.

- a. La adaptación de jefes.

- 1) La incorporación de jefes subordinados directos o de otros jefes de jerarquía inferior deberá ser motivo de una singular preocupación por el jefe de la organización. La asignación adecuada será fundamental para esperar un rendimiento aceptable. Esta tarea siempre será más fácil cuando los conocimientos que se dispongan sobre nuevos jefes sean mayores y aquellos reciban información necesaria sobre la organización y sus funciones dentro de ella.
- 2) Si los reemplazos fueran de jefes subordinados directos en organizaciones equivalentes o superiores al nivel unidad, será conveniente que los nuevos miembros sean informados de los requerimientos establecidos en el artículo 7.026, 2), en la medida de lo posible.

- 3) La primera impresión de los nuevos jefes sobre la organización deberá permitirles hacer sus propias evaluaciones, tentativas sobre su eficacia a través de las evidencias del mando y la capacidad del mando de sus respectivos jefes subordinados directos. Ello se completará con la propia experiencia, el comportamiento de la organización durante el desarrollo del combate y la forma como reacciona de acuerdo con las exigencias impuestas para el cumplimiento exitoso de la misión. Cuando los jefes se hayan adaptado a las capacidades y limitaciones de la organización y actúen con el ritmo y la tónica que el superior les ha impuesto, el ajuste habrá terminado.
 - 4) La causa que da motivo al reemplazo y el grado de ascendiente del jefe anterior serán tenidos en cuenta en todo el proceso del ajuste, porque las órdenes, acciones y actitudes del nuevo jefe y, consecuentemente, su influencia y efectividad, serán comparativamente evaluados con respecto a la gestión del reemplazado.
- b. La adaptación de soldados.

La capacidad de combate de una organización será afectada por la presencia numerosa de soldados que se incorporan con o sin experiencia de guerra, para reemplazar o completar efectivos.

La asignación correcta, las rápidas medidas de completamiento y reorganización, la mezcla de novatos con veteranos y la aceleración de la identificación de los nuevos combatientes con la organización serán medidas fundamentales para que la adaptación se efectúe con rapidez y sin mayores inconvenientes.

Todos los reemplazos deberán ser retemplados en la fe en la causa por la cual se lucha; convencidos de la alta capacidad de sus jefes y de la organización, y prevenidos de que en combate nunca se encontrarán aislados ni olvidados.

CAPÍTULO VIII

EL MANDO EN OTRAS OPERACIONES MILITARES

SECCIÓN I

CONSIDERACIONES GENERALES

8.001. Conceptos generales.

- a. En el devenir de su historia el Ejército Argentino ha tenido la posibilidad de adquirir nuevas experiencias en la planificación y conducción tanto de operaciones militares como subsidiarias.
- b. Estas nuevas experiencias adquiridas nos permiten establecer consideraciones de importancia para el ejercicio del mando en situaciones que, si bien no son de combate, necesitan ser abordadas de manera particular.
- c. El presente capítulo incluye el mando en las siguientes operaciones militares:
 - 1) Operaciones militares de paz (OMP).
 - 2) Operaciones en la Antártida Argentina (OAA).

SECCIÓN II

EL MANDO EN OPERACIONES MILITARES DE PAZ (OMP)

8.002. Características del ambiente operacional.

- a. El personal de paz a veces es enviado a operar en zonas donde la situación general de seguridad se ha deteriorado gravemente. La ausencia de ley y orden, la presencia de varios grupos de milicias y las amenazas a la población civil pueden ser algunas de las situaciones de peligro en el que un pacificador debe operar.
- b. El espectro de los tipos de OMP en los cuales el EA puede participar abarca las misiones de mantenimiento de la paz tradicionales hasta las más complejas, como son las multidimensionales.
- c. Este abanico de posibilidades muestra que las finalidades de cada una pueden ir desde el mantenimiento de la paz hasta la imposición de la misma.
- d. Siempre estas operaciones se desarrollarán bajo el mandato de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el cual le da el marco legal correspondiente para el despliegue.
- e. El mandato incluye el cumplimiento de una serie de principios que son de suma importancia para el personal que vaya a formar parte en una OMP sin importar el rol que le toque; estos son los siguientes:
 - 1) Autorización: es el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (CSNU) el que tiene la potestad de autorizar el despliegue de este tipo de fuerzas.
 - 2) Legitimidad: es esencial que la misión tenga un mandato claro y realizable y actúe de acuerdo con las leyes nacionales e internacionales, convenciones y reglas provistas por el mandato. Incumplir esto podría poner en peligro la autoridad y afectar la efectividad operativa de la misión.
 - 3) Consentimiento: este aspecto debe ser logrado con las partes principales involucradas en el conflicto; será de difícil concreción en los casos de imposición de la paz. El consentimiento es un requisito inherente no solo para el establecimiento de la fuerza, sino para la dirección de la misma en implementar su mandato.
 - 4) Imparcialidad y neutralidad: la imparcialidad de la misión se basa principalmente en la persecución objetiva y consistente del mandato, sin considerar las provocaciones y los desafíos; mientras que la neutralidad hace referencia a una declaración pública de no favorecer a una parte en un conflicto. Es

de suma importancia identificar y diferenciar estos dos principios, ya que de ellos depende en gran parte el mantenimiento de la credibilidad de la misión.

- 5) No uso de la fuerza: en operaciones de mantenimiento de paz, no se usará la fuerza como un medio para cumplir el mandato. Sin embargo, no usar la fuerza no excluye la defensa del personal y la propiedad de las Naciones Unidas o el uso de fuerzas armadas para resistir atentados armados para prevenir que las fuerzas de mantenimiento de paz cumplan con sus obligaciones y mandatos. En estas circunstancias, las fuerzas de paz podrán usar la fuerza como medio de defensa propia.
 - 6) El consentimiento de las partes, la imparcialidad y el no uso de la fuerza, excepto en legítima defensa y en defensa del mandato, son los 3 principios fundamentales que todo personal integrante de una fuerza de paz **nunca** debe dejar de tener en cuenta.
- f. El personal del EA podrá participar en OMP integrando alguno de los siguientes elementos / funciones / roles:
- 1) Parte de un contingente nacional (ej.: FTA en UNFICYP).
 - 2) Integrante de un estado mayor de una misión.
 - 3) Observador militar u oficial de enlace (ej.: MOLO en UNFICYP).

8.003. Responsabilidades del jefe.

- a. La Carta de las Naciones Unidas requiere que todo el personal mantenga los más altos estándares de integridad y comportamiento. Todos quienes participen en una operación de paz deberán aceptar la existencia de restricciones especiales en su vida pública y privada, con el fin de cumplir adecuadamente su trabajo y perseguir los ideales de las Naciones Unidas.
- b. Todo aquel integrante del EA que deba ejercer el mando sobre personal que integre una fuerza de paz deberá siempre:
 - 1) Establecer las competencias y responsabilidades de sus subordinados.
 - 2) Garantizar que los subordinados conozcan sus obligaciones y las respeten.
 - 3) Garantizar que los incumplimientos cesen, que sean profundamente investigados, de ocurrir, y que se tomen las medidas disciplinarias adecuadas.
 - 4) Capacitar a sus subordinados en cuanto a sus responsabilidades como componentes permanentes de su propia capacitación de rutina.
 - 5) Garantizar el cumplimiento de las directrices en materia de derecho internacional humanitario por parte de las fuerzas a cargo de las operaciones de paz de la ONU. Para ello se tendrá en consideración la naturaleza de las fuerzas de las Naciones Unidas, sus poderes, competencias y mandato.
 - 6) Hacer cumplir los estándares con respecto a derechos humanos según la Declaración Universal de Derechos Humanos.
 - 7) Garantizar que el personal cumpla con los estándares establecidos en cuanto a la conducta esperable de parte de todo personal de mantenimiento de la paz de Naciones Unidas.
 - 8) Garantizar que los subordinados reconozcan las necesidades e intereses del país receptor y de su población y actúen de acuerdo con los principios de estricta imparcialidad, integridad, independencia y tacto.
 - 9) En el ámbito de la ONU hay **tolerancia cero** en lo referido a explotación sexual, abuso sexual y acoso laboral. En todo momento el jefe deberá mantener un estricto control, así como una permanente capacitación en estos aspectos.
 - 10) Respetar y hacer cumplir el Código de Conducta Personal de los Cascos Azules.
- c. Entendiendo que las OMP se van a desarrollar en un ambiente principalmente inestable, los aspectos relacionados con el apoyo de sanidad cobran una mayor relevancia. Es por ello que el jefe deberá asegurarse, como mínimo, la implementación de una serie de medidas que le permitan mantener a su organización apta y saludable para el cumplimiento de la misión:

- 1) Entender cómo protegerse de los vectores de las enfermedades infecciosas (por ejemplo: ratones, ratas, mosquitos, etc.).
 - 2) Protegerse de las enfermedades transmitidas por los alimentos y el agua.
 - 3) Protegerse de las enfermedades de transmisión sexual (ej.: VIH/SIDA - virus de la inmunodeficiencia humana/síndrome de inmunodeficiencia adquirida).
 - 4) Conocimiento y capacitación en subsistencia y atención básica de emergencia prehospitalaria.
 - 5) Disponibilidad de equipos de primeros auxilios.
- d. Bienestar del personal: en situación de autonomía, la mayoría de los contingentes son responsables de la provisión de bienestar para sus propios integrantes. Como tal, cada contingente desarrollará un plan de bienestar apropiado para las condiciones del servicio en la zona de la misión y para los estándares y expectativas nacionales habituales. El plan deberá cubrir: descanso, comunicaciones postales y vía electrónica con el hogar, instalaciones, equipos y oportunidades deportivas y de recreación, lugares para racionamiento, apoyo religioso e información de las noticias nacionales. Los jefes revisarán los planes de bienestar vigentes para garantizar la debida paridad si es factible con los contingentes de otros países aportantes que tienen antecedentes comunes.
- e. Alojamiento: el nivel del alojamiento provisto para diversos componentes y contingentes de una misión de la ONU puede causar insatisfacción si los individuos desconocen las normas y políticas de la organización en este aspecto. En principio, la ONU brinda alojamiento de estructura rígida o semirrígida tan pronto como sea posible a aquellos elementos y unidades cuyas funciones implican operar desde ubicaciones invariables.
- f. Medallas y reconocimientos de la ONU: la ONU entrega una Medalla de las Naciones Unidas a personal militar y policial idóneo de los estados miembros que prestan servicios en la Sede de las Naciones Unidas o en misiones de mantenimiento de la paz comandadas por la organización. Esta constituye un reconocimiento a los servicios prestados y tiene carácter individual. Entre las medallas y reconocimientos se encuentran:
- 1) La Medalla de las Naciones Unidas es un premio que se entrega al "personal militar o de la policía civil que presta o ha prestado servicios a la organización". Los individuos califican para recibirla si se desempeñan con eficacia en la misión específica que les corresponde durante ***tres meses o más***.
 - 2) La Medalla Dag Hammarskjöld, establecida en el año 2000, es un reconocimiento póstumo que se otorga a aquellos participantes en operaciones de paz que perdieron la vida en el cumplimiento de su deber en el curso de una operación de paz bajo el control y la autoridad operacional de Naciones Unidas. Esta medalla se entrega anualmente en el día del personal de mantenimiento de la paz a cualquier estado miembro que haya perdido a uno o más militares o policías miembros de dicho personal.
 - 3) La Medalla Capitán Mbaye Diagne al Valor Excepcional se estableció en 2014. Esta se otorga a personal militar, policial o civil de Naciones Unidas y a otros miembros del personal que hayan demostrado un valor excepcional de cara a un peligro extremo mientras cumplían el mandato de sus respectivas misiones o sus funciones al servicio de la humanidad y de las Naciones Unidas.

8.004. Desafíos para el jefe en el ejercicio del mando en OMP.

- a. Aun en los casos de contingentes nacionales será común que al jefe le toque la conducción de organizaciones diversas. Esto le va a imponer la necesidad de desarrollar un pensamiento global, capaz de entender otras culturas, su mentalidad, sus características y sus necesidades, el valor que dan al trabajo y su forma de relacionarse dentro del equipo y de la organización. El reto consiste en gestionar las diferencias aprovechando los talentos individuales para lograr un equilibrio entre eficacia y clima laboral, sabiendo recompensar de forma diferenciada.
- b. Será importante mostrarse abierto y flexible buscando siempre la mayor diversidad, integración y unidad de esfuerzo posibles. Impulsará el conocimiento mutuo entre colaboradores de distinta procedencia, talento, conocimiento y cultura organizativa, y subordinarse en otras ocasiones a estructuras, normas o procedimientos con los que no está familiarizado. Su espíritu de equipo, flexibilidad y capacidad de adaptación le facilitarán siempre generar sólidos vínculos profesionales y de confianza mutua entre equipos caracterizados por la diversidad.

- c. La dimensión internacional y multicultural de la participación en OMP será una buena oportunidad para hacer conocer, mantener y acrecentar la forma de ser y el desempeño del soldado argentino. Esto viene siendo valorado por aquellos países con quienes nos ha tocado participar y es algo que no se debe perder. Será necesario continuar entendiendo la realidad social y cultural de los países donde se despliega para ganarse el imprescindible aprecio y cariño de las poblaciones y autoridades locales. Se continuará necesitando un jefe cortés, empático y fiable, que respete y valore siempre la diversidad étnica, cultural y religiosa. Un jefe que en ocasiones necesitará también sus mejores dotes para mediar o negociar entre las partes en conflicto.
- d. La participación de la mujer es un aspecto fundamental para tener en cuenta en este tipo de operaciones. Por ello es sumamente importante que quien esté al mando considere la perspectiva de género que va desde la organización de los equipos hasta la imposición de tareas, aplicando siempre el concepto de igualdad de oportunidades y no discriminación.
- e. En cuanto a sus subordinados, deberá seguir exhibiendo una manifiesta preocupación por ellos, fomentar su cohesión, y velar también por el cuidado de sus familias, allegados e intereses en territorio nacional.

SECCIÓN III

EL MANDO EN OPERACIONES EN LA ANTÁRTIDA

8.005. Características del ambiente operacional.

El ambiente operacional en el cual se desarrollan las operaciones en la Antártida Argentina, se ve dominado por la rigurosidad que impone el continente antártico, que se caracteriza por ser:

- a. El más recóndito.
- b. El más extremo.
- c. El más ventoso.
- d. El más seco.
- e. El continente que contiene la mayor reserva de agua dulce del planeta.
- f. El lugar más frío.
- g. El último en ocuparse por el ser humano.

La República Argentina reivindica soberanía sobre el Sector Antártico Argentino comprendido entre los meridianos 25° y 74° de longitud Oeste al sur del paralelo de 60° de latitud Sur.

8.006. El mando en un ambiente pluriorganizacional (conjunto, interministerial e intersectorial).

- a. La actividad antártica es pluriorganizacional; el jefe de base se encontrará a cargo no solo del personal militar de las tres Fuerzas Armadas (oficiales y suboficiales) sino también de:
 - 1) Personal civil de las tres Fuerzas Armadas.
 - 2) Personal civil contratado de la EMCFFAA (Base Antártica Conjunta ESPERANZA).
 - 3) Personal militar y civil del Servicio Meteorológico Nacional.
 - 4) Personal de científicos de la Dirección Nacional del Antártico y del Instituto Antártico Argentino.
 - 5) Personal civil de docentes provinciales (Base Antártica Conjunta ESPERANZA).
 - 6) Personal de guardaparques (Base Antártica Conjunta ORCADAS).

Por este motivo, deberá tenerse en cuenta que el liderazgo militar en las bases antárticas argentinas adquiere una mayor relevancia, ya que el mismo deberá ser ejercido ecuánimemente tanto sobre personal militar a cargo como civiles integrantes de las diferentes dotaciones.

- b. Toda actividad antártica a su vez deberá encontrarse regulada dentro de lo que especifica el Tratado Antártico Internacional firmado por nuestro país en el año 1959 y actualmente en plena vigencia. En este tratado se establecen como principios:
 - El uso pacífico de todas las instalaciones y medios dentro del continente antártico.
 - La libertad de investigación científica.
 - El principio de cooperación internacional.
 - El principio de consenso entre las partes firmantes.
- c. A partir del año 1991, también nuestro país se encuentra adherido al Protocolo de Madrid, que fija estándares de control sobre la flora y fauna local y principios de conservación del medio ambiente antártico.
- c. A todo lo expresado, debe agregarse que para potenciar el apoyo mutuo es esencial mantener una buena relación con el personal de las bases circundantes de otros países, turistas y miembros de la tripulación o pasajeros de las embarcaciones que se encuentren dentro de la zona de responsabilidad de las bases que tienen jurisdicción de control sobre las aguas circundantes, sitios históricos declarados de interés para la humanidad y zonas antárticas especialmente protegidas (ZAEP).

8.007. Aspectos particulares que el jefe debe considerar.

- a. La acción del jefe en este tipo de ambiente geográfico, teniendo en cuenta que se presta servicio sin estar ante una acción bélica determinada, cumpliendo funciones logísticas y de apoyo a la ciencia en todas las acciones que se lleven a cabo en cumplimiento del Plan Anual Antártico, deberá caracterizarse por su detallada planificación, así como la de un adecuado análisis de riesgo.

Todo tipo de actividad en condiciones meteorológicas adversas y extremas requerirá de un adecuado ejercicio del mando, ya que una orden mal impartida podrá afectar físicamente a una o varias personas para el resto de sus vidas.

- b. En la actualidad, la tecnología cumple una función trascendental para la comunicación del personal que se encuentra desplegado y su familia, por consiguiente, el jefe deberá asegurar que la misma se encuentre disponible para todo el personal.
- c. El conocimiento profundo de sus subordinados adquiere mayor relevancia, ya que la cotidaneidad de las actividades puede llevar a afectar la moral y la convivencia en cualquier momento. Aquellas situaciones que afecten principalmente la moral de ellos deberán ser atendidas con empatía y buscar la irradiación de confianza en el grupo a través de su ascendiente.
- d. Para superar las diferencias personales que surgieren entre sus subordinados, el jefe deberá explotar al máximo tanto las acciones positivas como los comportamientos ejemplares. En los casos en los que no se estén logrando los objetivos propuestos o se detecten desempeños por debajo de los estándares establecidos, estos deberán ser tratados en primer lugar en forma individual para luego buscar la mejora a través del trabajo en equipo.
- e. La principal característica del jefe en la Antártida es su experiencia. Su trayectoria profesional le permitirá solucionar aquellos inconvenientes sociales generados por el aislamiento en este continente y donde necesariamente "la soledad del mando se acentúa más que nunca".
- f. Para un correcto ejercicio del mando, el jefe deberá lograr un vínculo con sus subordinados para luego incrementarlo a través del ejemplo personal. Conocer a quienes tiene a cargo (militares o civiles), su idiosincrasia, la base de la formación personal y profesional de cada uno de ellos para así interpretar culturalmente su sentido de pertenencia tanto de cada fuerza armada como así también de otros organismos nacionales o provinciales.

8.008. Desafíos para el jefe en el ejercicio del mando en la Antártida.

- a. En este ambiente particular extremo, el jefe deberá emplear de manera intensiva lo que hemos desarrollado previamente en este manual con respecto al "mando adaptativo", buscando en todo momento no deteriorar el ambiente de trabajo.
- b. El bienestar del personal deberá estar siempre presente en cada orden, actividad, tarea o misión que se lleve a cabo. El mantenimiento de la moral, el ejemplo personal del jefe, la preocupación por el subalterno hará que el jefe proyecte sobre el personal a cargo su ascendiente y un grado de confianza tal en

el cual todos los integrantes de la base (militares y civiles) sepan a quien acudir en los momentos complicados.

- c. El general HERNÁN PUJATO, expedicionario del Desierto Blanco, expresaba que *"Las condiciones que debe reunir el personal que integra las expediciones polares no son fáciles de encontrar...condiciones físicas sobresalientes, resistencia a la fatiga y al frío. Inteligentes, con preparación técnica adecuada y aptitudes para el trabajo manual. Sin problemas sentimentales o de otro orden que les preoculen. En la soledad se necesita despreocupación y tranquilidad espiritual. Debe tener un gran espíritu de trabajo y ser estudioso. La educación tiene especial importancia para la vida en común. Voluntad para afrontar riesgos y cierto fatalismo para aceptar las contrariedades..."*.

