

EJÉRCITO DE CHILE  
COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA  
Centro de Liderazgo del Ejército

---

---

CVL - 34001

CARTILLA

**LIDERAZGO MILITAR EN  
APOYO A LOS COMANDANTES  
SUBALTERNOS**

2025

---

---

(Texto de calificación Público)





EJÉRCITO DE CHILE  
COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA  
Centro de Liderazgo del Ejército

---

---

CVL - 34001

CARTILLA

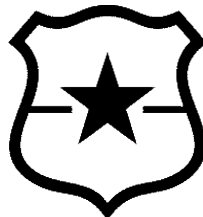
**LIDERAZGO MILITAR EN  
APOYO A LOS COMANDANTES  
SUBALTERNOS**

2025

---

---

(Texto de calificación Público)



**Editor responsable**

División Doctrina

**Valenzuela Llanos 623, La Reina****(56-2) 2668 3200****Primera edición**

2025

En la elaboración de este texto se utilizaron como fuentes de consulta la D - 10001, DOCTRINA, "EL EJÉRCITO", edición 2025; el RA 110 -A "ORDENANZA GENERAL DEL EJÉRCITO", edición 2006; el RAA - 03001, REGLAMENTO, "PUBLICACIONES DOCTRINARIAS DEL EJÉRCITO", edición 2019; el DNL. 911, "Reglamento de Disciplina para las Fuerzas Armadas", reimpresión 1997, última modificación 29AGO2020; el RAO - 22009, REGLAMENTO, "RÉGIMEN INTERNO PARA LAS UNIDADES DEL EJÉRCITO", edición 2019; el MVL - 21001, MANUAL, "LIDERAZGO MILITAR", edición 2021; el MOLD - 02005, MANUAL, "*ETHOS* DEL EJÉRCITO DE CHILE", edición 2018; y la CDIE - 80017, CARTILLA, "AMBIENTACIÓN DEL CONTINGENTE", edición 2025.

Para proposiciones de corrección de esta cartilla, envíe sus comentarios y opiniones conforme con el anexo 10 del RAA - 03001, REGLAMENTO, "PUBLICACIONES DOCTRINARIAS DEL EJÉRCITO", edición 2019, directamente al Centro de Liderazgo del Ejército (CLE), vía Internet al correo electrónico [centrodeliderazgo@ejercito.cl](mailto:centrodeliderazgo@ejercito.cl) o por Intranet al correo institucional Y7003 del Centro de Liderazgo del Ejército.

EJÉRCITO DE CHILE  
COMANDANCIA EN JEFE

OBJ.: Aprueba la CVL - 34001, CARTILLA,  
"LIDERAZGO MILITAR EN  
APOYO A LOS COMANDANTES  
SUBALTERNOS", edición 2025.

REF.: RAA - 03001, REGLAMENTO,  
"PUBLICACIONES DOCTRINARIAS  
DEL EJÉRCITO", edición 2019.

SANTIAGO, 02MAR2026

**RES. CDO. CJE EMGE CEDOC CLE (P) N.º 6415/512/442 "EXENTA"**

**VISTOS:**

1. El DFL N.º 1-19.653, "Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N.º 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado" de 13DIC2000.
2. La Ley N.º 18.948 "Orgánica Constitucional de las Fuerzas Armadas" de 22FEB1990.
3. La Ley N.º 19.880 "Establece Bases de los Procedimientos Administrativos que Rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado" de 22MAY2003.
4. La Resolución N.º 36, de la Contraloría General de la República, que "Fija Normas Sobre Exención del Trámite de Toma de Razón" de 19DIC2024.
5. El Oficio CEDOC CG CLE (R) N.º 6055/500000/7301 de 05JUL2024, dispone la elaboración de la CVL - 34001, Cartilla "Liderazgo Militar en Apoyo a los Comandantes Subalternos", edición 2025.

**CONSIDERANDO:**

1. Será responsabilidad de la DIVDOC, la confección de las resoluciones exentas, que validen la elaboración y actualización de textos de la

doctrina valórica, en conformidad con lo establecido en el reglamento de “Referencia”.

2. Por oficio de “VISTOS 5.”, se dispuso elaborar un nuevo texto doctrinario correspondiente a la CVL - 34001, Cartilla, “Liderazgo Militar en Apoyo a los Comandantes Subalternos”, edición 2025, estableciendo la necesidad institucional de contar con doctrina valórica actualizada, incorporando un nuevo texto que abarca las áreas de instrucción y entrenamiento y de régimen interno.
3. Las atribuciones que confiere el reglamento de “Referencia”, donde se señala que la autoridad responsable de la doctrina valórica institucional es el CJE, a través de la asesoría especializada del área valórica de la doctrina, en las materias específicas de sus respectivos ámbitos de acción.
4. Lo señalado por Oficio AUGE SC II/2 (R) N.º 6030/62271 de 17NOV2025, el cual indica que la presente resolución de comando se ajusta a la normativa vigente, resultando procedente continuar con su tramitación, una vez consideradas las observaciones formuladas.

#### **RESUELVO:**

1. Apruébase el texto doctrinario CVL - 34001, CARTILLA, “LIDERAZGO MILITAR EN APOYO A LOS COMANDANTES SUBALTERNOS”, edición 2025.
2. Califíquese este texto doctrinario como “Público”, en consideración a su contenido.
3. Procédase por parte de la DIVDOC, a difundir este texto doctrinario conforme con lo establecido en el reglamento de “Referencia”.

Anótese, comuníquese y publíquese en el Boletín Oficial Reservado del Ejército.

Fdo.) **JAVIER ITURRIAGA DEL CAMPO**  
General de Ejército  
Comandante en Jefe

## ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN .....	9
--------------------	---

### CAPÍTULO I

#### PRÁCTICAS DE LIDERAZGO MILITAR EN LA INSTRUCCIÓN

1.1. GENERALIDADES .....	1 - 1
1.2. LA INSTRUCCIÓN CON LIDERAZGO MILITAR.....	1 - 1
1.3. VINCULACIÓN DEL <i>ETHOS</i> Y LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO EN LA INSTRUCCIÓN.....	1 - 2
1.3.1. ÁREA: ADOCTRINAMIENTO .....	1 - 3
1.3.2. ÁREA: FORTALECIMIENTO .....	1 - 4
1.3.3. ÁREA: COMBATE .....	1 - 4
1.4. BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO MILITAR EN LAS ÁREAS DE LA INSTRUCCIÓN .....	1 - 6
1.4.1. ÁREA DE ADOCTRINAMIENTO .....	1 - 6
1.4.2. ÁREA DE FORTALECIMIENTO .....	1 - 9
1.4.3. ÁREA DE COMBATE .....	1 - 17

### CAPÍTULO II

#### PRÁCTICAS DE LIDERAZGO MILITAR EN EL ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

2.1. GENERALIDADES .....	2 - 1
2.2. LIDERAZGO MILITAR Y ENTRENAMIENTO .....	2 - 1
2.3. ENTRENAMIENTO PLANIFICADO BAJO SITUACIONES DE INCERTIDUMBRE .....	2 - 2
2.4. ENTRENAMIENTO EN HORAS DE LIBRE DISPOSICIÓN DEL COMANDANTE.....	2 - 4
2.5. EJERCICIOS DE TOMA DE DECISIONES.....	2 - 4
2.5.1. OBJETIVO EN LA APLICACIÓN DE LOS EJERCICIOS DE TOMA DE DECISIONES.....	2 - 5
2.5.2. CÓMO FUNCIONAN LOS EJERCICIOS DE TOMA DE DECISIONES.....	2 - 5
2.5.3. REGLAS DE APLICACIÓN .....	2 - 6

	Pág.
2.5.4. CÓMO DISEÑAR UN EJERCICIO DE TOMA DE DECISIONES .....	2 - 7
2.5.5. VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE LOS EJERCICIOS DE TOMA DE DECISIONES .....	2 - 8
2.6. APROXIMACIONES A LAS DISTORSIONES COGNITIVAS EN EL COMBATE .....	2 - 9
2.6.1. LAS FASES DEL ESTRÉS DE COMBATE SEGÚN EL MIEDO, LA ACTIVACIÓN FISIOLÓGICA Y EL RENDIMIENTO .....	2 - 9
2.6.2. TÉCNICAS DE ADIESTRAMIENTO PARA HACER FRENTE A LAS DISTORSIONES PERCEPTIVAS .....	2 - 11

### **CAPÍTULO III**

#### **EL LIDERAZGO MILITAR EN EL RÉGIMEN INTERNO**

3.1. GENERALIDADES DEL RÉGIMEN INTERNO .....	3 - 1
3.1.1. EL RÉGIMEN INTERNO Y SUS FINALIDADES .....	3 - 1
3.1.2. RELACIÓN DEL LIDERAZGO MILITAR Y EL RÉGIMEN INTERNO .....	3 - 2
3.1.3. PRÁCTICA DEL LIDERAZGO MILITAR EN LAS ACTIVIDADES DEL RÉGIMEN INTERNO .....	3 - 3
3.2. CONSEJOS PRÁCTICOS PARA LAS ACTIVIDADES DEL RÉGIMEN INTERNO .....	3 - 4
3.2.1. DIANA .....	3 - 4
3.2.2. RETRETA .....	3 - 6
3.2.3. DURANTE LAS HORAS DE DESCANSO .....	3 - 7
3.2.4. RANCHO .....	3 - 8
3.2.5. FORMACIONES INTERNAS DE LAS UNIDADES .....	3 - 10
3.2.6. SALIDAS DE FRANCO Y/O PERMISOS .....	3 - 15
3.2.7. FORMACIONES PARA CEREMONIAS PATRIÓTICAS .....	3 - 15
3.2.8. LA PREPARACIÓN FÍSICA EN EL RÉGIMEN INTERNO DE LA UNIDAD .....	3 - 20
3.2.9. ACTIVIDADES DE CAMARADERÍA .....	3 - 23
3.2.10. HIMNOS, EMBLEMAS, ESTANDARTES Y BRINDIS MILITARES .....	3 - 24
3.2.11. ACTIVIDADES DE AYUDA A LA COMUNIDAD .....	3 - 25

3.2.12. SEMINARIOS, CHARLAS Y CONFERENCIAS .....	3 - 26
--	--------

## **CAPÍTULO IV**

### **HERRAMIENTAS DEL SISTEMA DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO EN APOYO AL COMANDANTE SUBALTERNO**

4.1. GENERALIDADES .....	4 - 1
4.2. ROL DEL SUBOFICIAL MAYOR EN APOYO A LAS HERRAMIENTAS DEL SISTEMA DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO .....	4 - 1
4.3. HERRAMIENTAS DE APOYO DEL SISTEMA DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO .....	4 - 2
4.3.1. ENCUESTA DE MORAL MILITAR .....	4 - 2
4.3.2. ENCUESTA DE COHESIÓN MILITAR .....	4 - 2
4.3.3. ESTUDIOS DE CASOS DE LIDERAZGO Y ÉTICA .....	4 - 3
4.3.4. SOLICITUD, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ENCUESTAS .....	4 - 4

## **ANEXOS**

MODELO DE EJERCICIO DE TOMA DE DECISIONES .....	5 - 1
---	-------

## **GLOSARIO**

PARTE I ABREVIATURAS .....	6 - 1
PARTE II TÉRMINOS Y DEFINICIONES .....	6 - 2

Página intencionalmente en blanco.

## INTRODUCCIÓN

Esta cartilla tiene por objetivo entregar orientaciones prácticas a los comandantes subalternos (todos quienes ejercen una acción de mando a nivel táctico) para ejercer el mando con liderazgo de sus unidades y acrecentar diariamente la motivación y la moral del personal bajo su mando. Los comandantes subalternos ejercen un liderazgo directo, pues tienen una influencia cotidiana sobre las actitudes de los subordinados, mediante la presencia y el trato cercano. El contacto permanente en las actividades diarias genera un conocimiento recíproco que debe proveer seguridad y confianza entre el comandante y su unidad. Para lograr aquello, es fundamental el ejemplo personal en las dimensiones del ser (carácter), saber (conocimientos) y hacer (habilidades), contenidas en el modelo de liderazgo militar institucional (ver MVL - 21001, MANUAL, “LIDERAZGO MILITAR”, edición 2021).

Entendiendo que el ejercicio del mando no es restrictivo, este texto tiene un ámbito de aplicación para todos los comandantes (oficiales y suboficiales), con un enfoque en las funciones propias de una unidad regimentaria (desarrollo del régimen interno y el ejercicio de la disciplina). Aquí el rol de los comandantes es fundamental para el desarrollo de las actividades del régimen interno de las unidades tácticas, lo cual tiene un impacto directo en el desarrollo del carácter y el componente moral del poder de combate en unidades de magnitud escuadra, equipo, carro, pieza, sección, pelotón y unidad fundamental.

En tiempos de paz, el ejercicio del liderazgo militar debe centrarse en la preparación de las unidades para cumplir la misión fundamental del Ejército: la defensa de la Patria. Ello implica forjar diariamente la voluntad y el carácter de los subordinados, alistando a la unidad para enfrentar aquellos desafíos de más alta dificultad. En este sentido, el rol formador del comandante subalterno es crucial en toda actividad del servicio, pues con su ejemplo, presencia y enseñanza permanente, dispone a la unidad para enfrentar sus más altos desafíos, reforzando la vocación y motivando el cumplimiento de las misiones.

Al ejercer el rol formador, los comandantes subalternos aplican y exigen diariamente los hábitos y conductas que forjan el carácter. Los principios, valores y virtudes militares (detallados en el MOLD - 02005, MANUAL, “ETHOS DEL EJÉRCITO DE CHILE”, edición 2018) deben ser una guía permanente de conducta; están orientados a forjar la fuerza de voluntad necesaria para cumplir el deber militar, especialmente, ante las adversidades propias del empleo de la fuerza. Es ahí donde se necesitará del valor, la

lealtad, el espíritu de cuerpo, la prudencia, la fortaleza, la disciplina, entre otras virtudes, para lograr responder ante aquellas circunstancias que afectan física y psicológicamente al soldado. Los comandantes deben estar conscientes que cumplir y hacer cumplir el deber militar en ese contexto, será el más alto desafío que tendrán en su carrera profesional, y su labor cotidiana tiene que estar consagrada totalmente a lograr que su unidad esté preparada para cumplir su misión en un ambiente de guerra.

Las instancias de instrucción también son de suma importancia para forjar la voluntad de la unidad y ejercer el liderazgo por parte de los comandantes, adoctrinando y transmitiendo el saber militar específico. Combatir, vivir y desplazarse en el campo de batalla son destrezas que deben practicarse siempre con estricta disciplina, pero también dando espacios para que los instruidos puedan reflexionar sobre la importancia de ejecutar las acciones de acuerdo con los procedimientos, pues ello resultará en la ejecución eficaz de la acción táctica. El rol formador se complementa así con la iniciativa de los instructores para motivar y dar sentido de propósito claro a los ejercicios.

El entrenamiento debe poner a prueba las destrezas adquiridas por los comandantes y sus unidades en situaciones tácticas relevantes, rigurosas y realistas que involucren la incertidumbre y la fricción propia del combate. Jamás debe olvidarse que todos los comandantes deben estar siempre preparados para su más alto desafío: el mando en combate, para lo cual será necesario poner bajo situaciones problemáticas o contingentes a los comandantes, exigiendo la toma de decisiones audaz ante desafíos tácticos o incluso ético-morales que surgen, normalmente, en el transcurso de la guerra.

Ante la incertidumbre es cuando las unidades más necesitan de un propósito, motivación y dirección de sus mandos; ahí es cuando será realmente necesario el liderazgo militar, que sostenga la voluntad y la moral de las tropas para continuar la acción con inteligencia, audacia e iniciativa.

El régimen interno de las unidades debe concebirse como la instancia principal donde se forja el carácter y se cultivan los hábitos del ser militar. Exigir estrictamente su cumplimiento en las actividades diarias del servicio, desde la diana hasta la retreta, forja la fuerza de voluntad para el cumplimiento disciplinado del deber. El rol formador de los comandantes cobra vital importancia en el día a día de las unidades, apoyado por la disciplina estricta que implica el control permanente y la justa aplicación de las medidas que permiten encauzar la conducta hacia aquella “forma de ser” que se espera y necesita de los militares para cumplir con su alta y exigente función.

Por lo tanto, esta cartilla busca ser utilizada en actividades de régimen interno, instrucción y entrenamiento como guía de consulta, complementando dichas instancias con iniciativas que permitan ejercer de mejor forma el rol formador, reforzando las virtudes (hábitos) del carácter (o *ethos* militar), exigiendo la práctica reflexiva del saber táctico-técnico que se imparte en la instrucción, así como también ejercitando su liderazgo en las instancias de entrenamiento bajo la exigente dinámica del mando en combate.

Página intencionalmente en blanco.

## CAPÍTULO I

### PRÁCTICAS DE LIDERAZGO MILITAR EN LA INSTRUCCIÓN

#### 1.1. GENERALIDADES

El Sistema de Instrucción y Entrenamiento (SIE) se sustenta en el RDIE - 20001, REGLAMENTO, “INSTRUCCIÓN MILITAR”, edición 2016 y en el MDIE - 80002, MANUAL, “FORMACIÓN DE COMBATE”, edición 2024, que constituyen las bases en la formación de los futuros integrantes del Ejército (alumnos de escuelas matrices, soldados conscriptos [SLCs] y personal de los servicios profesionales), que año a año integran las filas de la Institución a lo largo del país, para cumplir con la finalidad principal del Ejército, que es la defensa a la Patria.

Durante este proceso se deben considerar los conocimientos profesionales de los comandantes, sobre todo en la formación valórica de las unidades, cuya base es el *ethos* militar, que configura el carácter del futuro combatiente, además de la vinculación de cada instrucción o entrenamiento con las habilidades de liderazgo, que serán programadas en cada periodo de instrucción por los comandantes, que son responsables directos de la instrucción en cada unidad.

#### 1.2. LA INSTRUCCIÓN CON LIDERAZGO MILITAR

El SIE está conformado por tres periodos generales: Periodo de Especialización Técnica (PET), Periodo de Entrenamiento de Combate (PEC) y Periodo de Actividades Complementarias (PAC), y cada uno de ellos, por sus módulos de instrucción, dispuestos en el RDIE - 20001, REGLAMENTO, “INSTRUCCIÓN MILITAR”, edición 2016. Éstas son las instancias en las que los comandantes pueden fortalecer el liderazgo militar de la unidad, considerando que las instrucciones se orienten a las áreas de adoctrinamiento, fortalecimiento y combate, de acuerdo con el MDIE - 80002, MANUAL, “FORMACIÓN DE COMBATE”, edición 2024, y generar la potencia de combate desde los componentes fundamentales de la formación del soldado, en los factores moral, intelectual y físico.

En este contexto, la formación de combate corresponde a un proceso de instrucción obligatorio para todo el personal que ingrese a la Institución a través de las escuelas matrices, el servicio militar obligatorio y la Reserva General. Su objetivo es transformar a un ciudadano civil en un combatiente del Ejército de Chile.

Por otra parte, la responsabilidad de la programación de las instrucciones recae en los comandantes de unidad u oficial a cargo de la instrucción que, a su vez, debe entregar las orientaciones a sus mandos subalternos con un propósito claro, considerando los principios, valores y virtudes militares y las normas generales permanentes de la instrucción, en cuanto a lo realista, riguroso y relevante, para obtener los resultados más eficientes y eficaces en el campo de batalla y derrotar al adversario a través de la guerra de maniobra.

Desde el punto de vista del liderazgo militar, cada comandante debe tener presente la preparación e instrucción de su unidad para una acción de empleo futura y poder conducirla con liderazgo durante el combate. Los comandantes que ejercen el liderazgo son los que ponen en movimiento a sus subordinados a través de motivación permanente y preparándolos para lograr la victoria. Los comandantes subalternos deben tener en cuenta que, para poder ejercer un mando con liderazgo, primeramente deben ser reconocidos como tales por su unidad. Para esto deben poner en práctica los conocimientos profesionales del *ethos* militar como la base del carácter del soldado y las habilidades del liderazgo militar.

Considerando que, dentro del sistema de instrucción, los comandantes subalternos son quienes deben ejercer permanentemente su rol formador, es relevante que ellos orienten sus esfuerzos y gestiones de mando a fortalecer los factores más importantes que movilizan la voluntad de lucha de la unidad, como la moral y la cohesión, que son un potenciador de la motivación individual y colectiva, necesaria para que las unidades logren cumplir con su misión en forma eficaz y eficiente. Para esto, el comandante de la unidad fundamental (UF) o similar, y toda su cadena de mando subordinada, deberán entregar en forma clara y precisa el motivo, dirección y propósito de las diferentes tareas necesarias para desarrollar la instrucción. Los comandantes de las unidades fundamentales cuentan con la experiencia permanente de sus instructores, quienes deben estar instruidos y entrenados para contar con las capacidades y metodologías idóneas que les permitan entregar sus conocimientos a sus instruidos, logrando un aprendizaje significativo. Aquí destaca el rol principal del suboficial mayor (SOM) y/o suboficial (SOF) más antiguo de cada unidad como instructor más experimentado.

### **1.3. VINCULACIÓN DEL *ETHOS* Y LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO EN LA INSTRUCCIÓN**

Una de las formas positivas para ejercer el mando con liderazgo durante las instrucciones es a través de la presencia, el carácter militar, el ejemplo personal y habilidades de liderazgo militar, elementos cuyas fuentes son el

MOLD - 02005, MANUAL, “*ETHOS DEL EJÉRCITO DE CHILE*”, edición 2018 y el MVL - 21001, MANUAL, “*LIDERAZGO MILITAR*”, edición 2021.

Para orientar de manera clara la aplicación de la doctrina valórica institucional durante los procesos de instrucción, a continuación se presentan algunos ejemplos de vinculación entre el liderazgo militar y el *ethos* militar del Ejército, donde se destacan fundamentos de la profesión, habilidades de liderazgo, principios, valores y virtudes, que son útiles como buenas prácticas para ser implementadas en cada una de las áreas de la instrucción militar dispuestas en el MDIE - 80002, MANUAL, “*FORMACIÓN DE COMBATE*”, edición 2024, las que cada comandante subalterno debe tener presente antes, durante y después de realizar las instrucciones de sus unidades, conforme con lo siguiente:

### 1.3.1. ÁREA: ADOCTRINAMIENTO

CONOCIMIENTO O HABILIDAD	TEMAS DE INSTRUCCIÓN	MANUAL DE LIDERAZGO MILITAR	MANUAL DEL <i>ETHOS</i> MILITAR
DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Justicia militar.</li> <li>- DNL - 911, Reglamento de Disciplina para las Fuerzas Armadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La acción disciplinaria.</li> <li>- Ejercer un rol formador.</li> <li>- Transmitir el propósito.</li> <li>- Demostrar presencia.</li> <li>- Reconocer el esfuerzo.</li> <li>- Ejercer justicia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética del mando y la obediencia.</li> <li>- Sentido del deber.</li> <li>- Principio de la disciplina.</li> <li>- Principio de legalidad.</li> <li>- Principio de integridad.</li> </ul>
<i>ETHOS</i> Y LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ethos</i> militar.</li> <li>- Historia militar.</li> <li>- Comportamiento dentro y fuera del cuartel.</li> <li>- Liderazgo militar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La moral de las unidades.</li> <li>- La cohesión y el espíritu de cuerpo.</li> <li>- El mando tipo misión y el liderazgo.</li> <li>- Ejercer un rol formador.</li> <li>- Ejemplo personal.</li> <li>- Atender necesidades.</li> <li>- Reforzar la cohesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La guerra y su dimensión moral.</li> <li>- Principios, valores, virtudes militares, con énfasis en el principio de dignidad y la virtud del honor.</li> <li>- Historia y tradición militar.</li> <li>- Patriotismo.</li> <li>- Vocación profesional.</li> </ul>
EJERCICIOS DE ESCUELA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formaciones.</li> <li>- Presentaciones.</li> <li>- Revista de reclutas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercer un rol formador.</li> <li>- Demostrar presencia.</li> <li>- Exigir rendimiento.</li> <li>- Reforzar la cohesión.</li> <li>- Evaluar a la unidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Historia y tradición militar.</li> <li>- Sentido de pertenencia.</li> <li>- Principio de unidad.</li> <li>- La fortaleza.</li> <li>- La disciplina.</li> <li>- Espíritu de cuerpo.</li> <li>- El carácter y el porte militar.</li> </ul>

Tabla 1 - 1 El *ethos* y el liderazgo militar en el adoctrinamiento y desarrollo del carácter.

### 1.3.2. ÁREA: FORTALECIMIENTO

CONOCIMIENTO O HABILIDAD	TEMAS DE INSTRUCCIÓN	MANUAL DE LIDERAZGO MILITAR	MANUAL DEL ETHOS MILITAR
INSTRUCCIÓN FÍSICA MILITAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenamiento militar.</li> <li>- Pruebas de suficiencia física.</li> <li>- Trote del comandante.</li> <li>- Competencias interunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cohesión y el espíritu de cuerpo.</li> <li>- Exigencia y motivación.</li> <li>- Evaluar a la unidad.</li> <li>- Demostrar presencia.</li> <li>- Exigir rendimiento.</li> <li>- Transmitir el propósito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido del deber.</li> <li>- Principio de empleo de la fuerza.</li> <li>- Principio de responsabilidad.</li> <li>- Principio de unidad.</li> <li>- La fortaleza.</li> <li>- La abnegación.</li> <li>- El valor.</li> </ul>
MARCHAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marchas a pie, diurnas y nocturnas.</li> <li>- Marchas embarcados o montados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La confianza mutua y el cumplimiento del deber.</li> <li>- Exigencia y motivación.</li> <li>- Evaluar a la unidad.</li> <li>- Demostrar presencia.</li> <li>- Exigir rendimiento.</li> <li>- Transmitir el propósito.</li> <li>- Atender necesidades.</li> <li>- Reconocer el esfuerzo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido del deber.</li> <li>- Principio de empleo de la fuerza.</li> <li>- Principio de responsabilidad.</li> <li>- Principio de unidad.</li> <li>- La prudencia.</li> <li>- La templanza.</li> <li>- La fortaleza.</li> <li>- El valor.</li> </ul>
COMBATE CUERPO A CUERPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esgrima de corvo.</li> <li>- Esgrima bayoneta.</li> <li>- Defensa personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseñar desde la experiencia.</li> <li>- Exigir rendimiento.</li> <li>- Transmitir el propósito.</li> <li>- Fomentar la iniciativa.</li> <li>- Reconocer el esfuerzo.</li> <li>- Entrenamiento.</li> <li>- Confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La guerra y su dimensión moral.</li> <li>- Principio de empleo de la fuerza.</li> <li>- La fortaleza.</li> <li>- La templanza.</li> <li>- El valor.</li> <li>- Espíritu de cuerpo.</li> </ul>

Tabla 1 - 2 El *ethos* y el liderazgo militar en el fortalecimiento de la capacidad física.

### 1.3.3. ÁREA: COMBATE

CONOCIMIENTO O HABILIDAD	TEMAS DE INSTRUCCIÓN	MANUAL DE LIDERAZGO MILITAR	MANUAL DEL ETHOS MILITAR
DESPLAZARSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación y descripción.</li> <li>- Navegación.</li> <li>- Marcha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercer un rol formador.</li> <li>- Enseñar desde la experiencia.</li> <li>- Demostrar presencia.</li> <li>- Transmitir el propósito.</li> <li>- Exigir rendimiento.</li> <li>- Fomentar la iniciativa.</li> <li>- Estimular la solución de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El saber profesional.</li> <li>- Principio de empleo de la fuerza.</li> <li>- Principio de compromiso.</li> <li>- Principio de integridad.</li> <li>- Prudencia.</li> <li>- Fortaleza.</li> <li>- Valor.</li> <li>- Espíritu de cuerpo.</li> </ul>

CONOCIMIENTO O HABILIDAD	TEMAS DE INSTRUCCIÓN	MANUAL DE LIDERAZGO MILITAR	MANUAL DEL ETHOS MILITAR
VIVIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipamiento.</li> <li>- Supervivencia.</li> <li>- Cuidado de heridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercer un rol formador.</li> <li>- Enseñar desde la experiencia.</li> <li>- Demostrar presencia.</li> <li>- Transmitir el propósito.</li> <li>- Exigir rendimiento.</li> <li>- Fomentar la iniciativa y la libertad de acción.</li> <li>- Estimular la solución de problemas.</li> <li>- Atender necesidades.</li> <li>- Abnegación y capacidad adaptativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El saber profesional.</li> <li>- Principio de empleo de la fuerza.</li> <li>- Principio de compromiso.</li> <li>- Principio de integridad.</li> <li>- Prudencia.</li> <li>- Fortaleza.</li> <li>- Valor.</li> <li>- Lealtad.</li> <li>- Respeto recíproco.</li> <li>- Espíritu de cuerpo.</li> </ul>
COMBATIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechamiento del terreno.</li> <li>- Táctica y técnicas.</li> <li>- Empleo del armamento en combate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mando tipo misión y el liderazgo.</li> <li>- Ejercer un rol formador.</li> <li>- Enseñar desde la experiencia.</li> <li>- La confianza mutua y el cumplimiento del deber.</li> <li>- Transmitir el propósito.</li> <li>- Exigir rendimiento.</li> <li>- Reconocer el esfuerzo.</li> <li>- Fomentar la iniciativa y la libertad de acción.</li> <li>- Estimular la solución de problemas.</li> <li>- Atender necesidades.</li> <li>- Abnegación y capacidad adaptativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La guerra y su dimensión moral.</li> <li>- El saber profesional.</li> <li>- Sentido de pertenencia.</li> <li>- Principio de empleo de la fuerza.</li> <li>- Principio de dignidad.</li> <li>- Principio de legalidad.</li> <li>- Principio de integridad.</li> <li>- Principio de unidad.</li> <li>- Prudencia.</li> <li>- Fortaleza.</li> <li>- Honor.</li> <li>- Valor.</li> <li>- Lealtad.</li> <li>- Disciplina.</li> <li>- Respeto recíproco.</li> <li>- Espíritu de cuerpo.</li> </ul>

Tabla 1 - 3 El *ethos* y el liderazgo militar en el desarrollo de habilidades de combate.



Fig. Áreas de la formación de combate.

## **1.4. BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO MILITAR EN LAS ÁREAS DE LA INSTRUCCIÓN**

Durante el proceso de instrucción, los comandantes subalternos deben desarrollar diferentes acciones que permitan ejercer el mando con liderazgo militar a través de toda la cadena de mando de la unidad, con una dirección, propósito y motivo claros, lo que debe ser dado a la unidad al inicio de cada sesión de instrucción y confirmar su cumplimiento al término de ésta. Los comandantes deben considerar para ésto el apoyo permanente de los instructores y comandantes subalternos de la unidad.

Para facilitar instrucciones eficientes, que contribuyan a fortalecer el factor moral de la potencia de combate, a continuación se presentan algunas orientaciones, como buenas prácticas, para cada una de las áreas de instrucción.

### **1.4.1. ÁREA DE ADOCTRINAMIENTO**

#### **1.4.1.1. Para la instrucción del Reglamento de Disciplina para las Fuerzas Armadas.**

Esta instrucción tiene que ser desarrollada por el comandante de la UF, quien debe explicar claramente cada uno de los artículos correspondientes a los

deberes militares, las faltas a la disciplina y otras obligaciones que deben ser internalizadas por todo militar. Para este fin se puede aplicar la metodología de aprendizaje experiencial, con el empleo de análisis de casos que sirvan como ejemplo real y concreto para facilitar el aprendizaje de la tropa.

Lo anterior debe considerar las buenas prácticas que se detallan a continuación:

- La presencia permanente de comandantes e instructores para transmitir el propósito y la dirección y proyectar a través del ejemplo personal el carácter y el porte militar que se debe adquirir por hábito. Además, practicar la educación refleja, al transmitir una imagen positiva hacia los subalternos.
- Abordar con ejemplos reales (propios o externos) algunas faltas a la disciplina, para analizarlas y generar conciencia en los subordinados sobre los efectos negativos de éstas y comprender cómo afectan la moral y la cohesión de la unidad.
- Evaluar a la unidad en aspectos disciplinarios, considerando que en la lectura de la orden del día se debe reconocer y comentar el buen desempeño del personal felicitado, como también las faltas a la disciplina que se hayan cometido, para reconocer los esfuerzos y aprender de los errores. Estas alusiones deben ser genéricas, sin individualizar y apuntando al hecho, no a las personas.
- Desde el rol formador del comandante, ser imparcial en la toma de sus decisiones, aplicando justicia con equidad e igualdad, para incentivar un cambio de actitud en quien haya cometido una falta, teniendo plena conciencia de cómo ésto afecta la moral y la cohesión de la unidad para prever acciones que permitan mantenerla u optimizarla.
- Recordar que la disciplina es la base de la formación del carácter y orienta el actuar virtuoso de todo militar.

#### 1.4.1.2. Para la instrucción del *ethos* y el liderazgo militar.

Esta instrucción debe ser desarrollada por el comandante de la UF, quien debe dar énfasis al conocimiento de los principios, valores y virtudes de la profesión militar, ya que para los militares constituyen la formación de su carácter, donde se sustenta la base fundamental del accionar del Ejército de Chile. En este tipo de instrucción no sólo basta con lograr la comprensión de los contenidos; es muy relevante recordarla y explicarla en todo momento y circunstancia, para formarla como un hábito en el cumplimiento del deber militar.

Lo anterior debe considerar las buenas prácticas que se detallan a continuación:

- Emplear las herramientas metodológicas que el Centro de Liderazgo del Ejército (CLE) tiene en su página web (<https://cle.ejercito.cl>), como guías para docentes, instructores y alumnos, además de cápsulas, estudios de caso, talleres y encuestas, útiles para fortalecer el carácter y el liderazgo militar.
- Cada actividad de instrucción, entrenamiento, régimen interno e, incluso, otras actividades de dispersión realizadas fuera de las horas del servicio, constituyen un escenario útil para practicar, evaluar y corregir el carácter militar (principios, valores y virtudes) del personal y la unidad.
- Comentar temas valóricos y de liderazgo en cada formación o reunión, y enfatizarlos otorgando un tiempo específico en la lectura de la orden del día, documento que debe incluir extractos de manuales de Ética y de Liderazgo Militar.

#### 1.4.1.3. Para la instrucción de ejercicios de escuela.

La instrucción de ejercicio de escuela es la instancia donde los comandantes e instructores subalternos demuestran en forma más directa su ejemplo personal frente a la tropa, sustentado en su carácter y porte militar, lo que actúa en forma refleja y significativa sobre la formación de sus secciones y escuadras de reclutas. Ésto permite a los comandantes ejercer el mando con liderazgo directo en su unidad, desde el inicio de la profesión militar, manteniendo una estrecha relación, atendiendo sus necesidades y ocupándose de éstas, para que estén dispuestos y con voluntad de luchar frente a las adversidades y altas exigencias que se presenten en el cumplimiento del deber militar.

Lo anterior debe considerar las buenas prácticas que se detallan a continuación:

- Es fundamental que los comandantes e instructores conozcan a los integrantes de su unidad, asimilando datos personales como nombre, edad, nivel de educación, oficios previos, deportes que practican, lugar de origen y condiciones de su grupo familiar, entre otros. Ello les permitirá evaluar a su unidad y así tener conciencia de cuál es la base social y cultural de su tropa, identificando las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades de sus entornos, para iniciar el proceso formativo desde la experiencia previa de sus reclutas.

- En instrucciones y ejercicios de escuela, los instructores deben transmitir el propósito de estas instancias, enfatizando la relevancia de lograr y mantener la disciplina y la marcialidad. Ello será la base fundamental para generar el compromiso institucional de la tropa.
- Es importante recordar que la formación del carácter militar se realiza desde afuera hacia adentro; es una formación extrínseca, ya que está influenciada por factores externos como la socialización, los símbolos y la cultura militar, por lo tanto, inculcar y practicar las formas militares en los ejercicios de escuela, generará el porte militar y la abnegación necesaria para trabajar como unidad en forma disciplinada y marcial.
- Antes de exigir un alto rendimiento, es necesario que el comandante e instructor atiendan las necesidades básicas de la tropa y otras necesidades de equipamiento militar, haciendo énfasis en el buen calzado, el atalaje, ajuste de las tenidas, cubrecabeza, mochila y fusil, para favorecer, principalmente, la funcionalidad, además de la prestancia y presentación de la unidad, como estímulo fundamental del sentido de pertenencia y espíritu de cuerpo.

## **1.4.2. ÁREA DE FORTALECIMIENTO**

### **1.4.2.1. Para la instrucción física militar.**

La instrucción física militar debe estar orientada a la preparación para el combate, de acuerdo con los planes de acondicionamiento físico dispuestos en la doctrina institucional, mediante un desarrollo progresivo y riguroso que permita que la tropa se mantenga físicamente preparada durante todo el programa de la instrucción militar. Cumplir con los estándares normales que exige la profesión militar es fundamental para contribuir con el cumplimiento de las áreas de misión del Ejército, ya que la defensa del territorio nacional demanda la máxima capacidad física y psicológica de sus soldados para tener la fortaleza necesaria que permite a la tropa sobreponerse y sobrevivir en ambientes volátiles, ambiguos, cambiantes e inciertos. El factor moral y la cohesión deben estar presentes en cada una de las actividades físicas que desarrolle la unidad.

Lo anterior debe considerar las buenas prácticas que se detallan a continuación:

- Para evaluar a la unidad, se deben realizar ejercicios de diagnóstico físico o pruebas de condición física al inicio de cada ciclo de entrenamiento,

lo que permitirá conocer el estado de la unidad y establecer metas personalizadas o colectivas.

- Para exigir el rendimiento requerido, los comandantes e instructores deben imponer desafíos físicos progresivos, lo que puede desarrollarse a través de competencias de resistencia y agilidad que motiven a la tropa a superarse, fomentando el sentido del deber y la responsabilidad.
- Para lograr los estándares esperados en la capacidad física de la unidad e individual, los comandantes e instructores deben demostrar presencia con el ejemplo de su propia capacidad, realizando entrenamientos en conjunto con sus unidades y participando activamente en las sesiones de entrenamiento físico, para transmitir compromiso y motivación a la tropa. En este contexto, su rol formador es indispensable para orientar la formación y fortalecimiento físico y moral de su unidad.
- Para que los instruidos trabajen por convicción y adhieran a alcanzar los objetivos planteados para la instrucción física militar, los comandantes e instructores deben realizar instrucciones motivadoras y con objetivos claros, que permitan validar la finalidad de la actividad física, fortaleciendo la moral y cohesión militar.
- Los comandantes e instructores deben considerar que, dependiendo de la altura y/o altitud y el clima de algunas zonas, necesitarán una mayor preparación y aclimatación del medio a emplear en la instrucción y el entrenamiento (CDIE - 80017, CARTILLA, "AMBIENTACIÓN DEL CONTINGENTE", edición 2025).
- Atender las necesidades de la tropa, para enfrentar en buenas condiciones las exigencias propias de la instrucción física militar, es fundamental para evitar riesgos y lesiones que degraden la capacidad alcanzada, por lo tanto, la instrucción debe ser flexible, adaptando las rutinas a las condiciones físicas y emocionales de todos los integrantes de la unidad, ofreciendo opciones para quienes tengan limitaciones.
- Una de las acciones más motivadoras que deben desarrollar los comandantes e instructores es el reconocimiento de los esfuerzos individuales y colectivos de la unidad, para lo cual se puede establecer un sistema de reconocimiento de aquellos combatientes o unidades que muestren mejoras significativas, reforzando así la motivación, el esfuerzo individual, el espíritu de cuerpo y el sentido de pertenencia de la unidad.

- Del mismo modo, a través del trabajo en equipo se puede fomentar la iniciativa y la solución de problemas a través de entrenamientos autogestionados que involucren tareas donde los combatientes se organicen y propongan algunas sesiones de entrenamiento, fomentando la creatividad y la responsabilidad. Presentar retos (bajo un ambiente controlado y seguro) que desafíen la resistencia mental y física de la tropa es un incentivo para el diseño de entrenamientos que incluyan obstáculos que requieran estrategia y trabajo en equipo para ser superados, promoviendo la toma de decisiones y la resolución de problemas a su nivel.
- Como parte de su rol formador, los comandantes e instructores deben asegurarse de que las actividades de la instrucción física militar se vinculen con las virtudes militares, reflexionando acerca de la forma en que cada ejercicio puede entregar lecciones de disciplina, valor, lealtad y respeto, para convertirlas en un hábito.
- La buena planificación, programación, ejecución y control de la instrucción física militar permitirá a los comandantes e instructores asegurar un buen desempeño de su unidad, en lo físico y lo psicológico, lo que contribuirá a obtener la eficiencia de combate para cumplir misiones de alta exigencia.

#### 1.4.2.2. Para la instrucción de marchas de fortalecimiento físico.

La instrucción de marcha es considerada la base del fortalecimiento físico y psicológico de la tropa, ya que forma parte de toda operación militar donde las unidades deben desplegarse bajo una situación de combate o en condiciones administrativas. Para lograr la eficiencia y eficacia en la marcha, se debe realizar un programa que incluya ejercicios con esfuerzos progresivos y graduales, donde se regule con prudencia la distancia a recorrer, el peso del equipo, la configuración del terreno, las condiciones climáticas, geográficas, de altura y/o altitud, atmosféricas, de luz y visibilidad. Ello contribuirá al logro del objetivo de cada sesión de instrucción, en un ambiente seguro.

El comandante de la UF y sus instructores deben considerar que todo desplazamiento de la unidad constituye una instancia de instrucción y/o entrenamiento de marcha, ya que esta actividad contribuye al cumplimiento de la misión. Además, cuando la marcha comienza a mermar la fortaleza física y mental de la tropa, es el momento en que los comandantes e instructores deben ejercer el mando con liderazgo directo para influir en la voluntad de lucha de la unidad y mantener la moral militar.

- Para evaluar a la unidad y tener conciencia de su capacidad de marcha, antes de iniciar un programa de fortalecimiento, los comandantes e instructores deben aprovechar todo desplazamiento administrativo durante el inicio de la formación de combate, desde el acuartelamiento hasta el periodo de ambientación. En este sentido, los comandantes e instructores deben realizar una evaluación por observación directa de la condición física y el rendimiento inicial de la unidad en los traslados al rancho, a retirar equipo, a preparar una cancha o al asistir a una instrucción, con la finalidad de identificar áreas de mejora y establecer un programa de instrucción de marchas con metas colectivas e individuales.
- Para exigir el rendimiento esperado, el programa de instrucción de marcha que se establezca debe aumentar gradualmente la distancia y la dificultad de éstas, desafiando a los soldados a superar sus límites en un ambiente seguro y controlado. En este contexto, para que la unidad rinda y alcance los objetivos impuestos, es fundamental que los comandantes e instructores atiendan oportunamente las necesidades de la tropa desde lo individual hasta lo colectivo.
- En relación con lo anterior, es importante destacar que una unidad poco entrenada y capacitada para realizar marchas es altamente vulnerable a los efectos psicológicos y fisiológicos que genera el desgaste por estos esfuerzos. Por lo tanto, el rol formador y la presencia de los comandantes e instructores es fundamental para atender las necesidades de cada instruido mediante acciones concretas que resguarden su estado de salud y el buen uso del equipamiento, considerando, por ejemplo, la revista de sus pies, hombros, manos y el ajuste de la mochila, casco y fusil.
- Para lograr los estándares esperados en las sesiones de instrucción de marcha, es fundamental que los comandantes e instructores, en primer lugar, den a conocer a la unidad el propósito de cada sesión, reforzando por qué es importante marchar bajo las condiciones dadas, lo que permite que la unidad adhiera a dicho propósito y realice el esfuerzo por convicción. En segundo orden, como factor más importante para mantener y potenciar la moral militar como voluntad de lucha, es importante que los comandantes e instructores demuestren su propia capacidad física y psicológica frente a estos esfuerzos, lo que se logrará toda vez que ejerzan su mando con liderazgo directo durante la marcha, bajo las mismas condiciones y empleando el mismo equipamiento militar que su tropa.
- Para reforzar la motivación, el esfuerzo individual, el espíritu de cuerpo y el sentido de pertenencia de la unidad, los comandantes e instructores deben

realizar un permanente reconocimiento de los esfuerzos y las mejoras individuales y colectivas, significativas, para lo cual pueden establecer un sistema que permita reconocer frente a la unidad al término de la marcha, entregar distintivos o permitir izar el estandarte de combate de la unidad destacada.

- Para reforzar la cohesión de la unidad, fomentar la iniciativa y estimular la solución de problemas, el programa de instrucción de marchas puede incluir marchas grupales, por equipos o por escuadras, fomentando la comunicación, el apoyo mutuo y, como consecuencia, el espíritu de cuerpo. Estas instrucciones pueden incluir desafíos que requieran la solución de un problema militar por medio de desplazamientos que deriven en una marcha, donde los instruidos deban asumir un rol protagónico en la implementación y ejecución de una solución. Ésta es una oportunidad para practicar la toma de decisiones y la responsabilidad, en un ambiente controlado y seguro, que incluya obstáculos o retos que los combatientes deban resolver en equipo durante la marcha, fomentando el pensamiento crítico y creativo.
- Durante las sesiones de instrucción de marcha, los comandantes e instructores, como parte de su rol formador, deben transmitir los conocimientos y técnicas de marcha, como la disciplina de hidratación, de nutrición, aclimatación en altura y/o altitud, el manejo del equipo y el control sanitario, asegurándose de que todos los soldados estén capacitados y preparados para enfrentar los desafíos propios de la marcha.
- Del mismo modo, antes, durante y después de las marchas, los comandantes e instructores deben cerciorarse de que las actividades estén conectadas con las virtudes militares, reflexionando sobre cómo cada misión de marcha puede enseñar lecciones de honor, disciplina, valor, abnegación, lealtad y respeto, para generar el hábito de practicarlas. Un ejemplo de esto es una marcha de larga distancia donde se realicen paradas programadas para realizar ejercicios de cohesión (como ejercicios de toma de decisiones u otros juegos de equipos que integren conocimientos adquiridos en instrucciones previas) y plantear instancias de reflexión sobre las virtudes militares, lo que combina el fortalecimiento físico, el desarrollo de habilidades y la cohesión grupal.

#### 1.4.2.3. Para la instrucción de combate cuerpo a cuerpo.

La instrucción de combate cuerpo a cuerpo tiene como objetivo preparar al soldado para el enfrentamiento y contacto directo con el adversario, aplicando técnicas de ofensiva y de defensa personal, con los medios

con los que cuenta el combatiente, como el corvo, fusil, bayoneta y diferentes técnicas, para dar de baja, reducir y/o retener al adversario, si las circunstancias lo ameritan. Para desarrollar un robusto espíritu de combate y destreza intelectual, física y moral de cada instruido, se deben considerar las siguientes buenas prácticas:

- Aplicar una evaluación inicial y otras periódicas durante el programa de instrucción, para determinar las habilidades físicas y técnicas de los instruidos, lo que permite establecer sus fortalezas y áreas de mejora y ajustar el entrenamiento según sus necesidades.
- Para exigir el rendimiento esperado, el programa de instrucción que se establezca debe aumentar gradualmente el esfuerzo y la dificultad de las técnicas, desafiando a los instruidos a superar sus límites en un ambiente seguro y controlado. En este contexto, para que los combatientes rindan y alcancen los objetivos impuestos, es fundamental que los comandantes e instructores atiendan oportunamente las necesidades individuales y colectivas y, en consecuencia, las capacidades identificadas en las evaluaciones previas. La prudencia y la templanza deben ser permanentemente reguladas, tanto en los instructores como en los instruidos que necesiten un enfoque distinto o para que las exigencias se mantengan o se adapten según las condiciones y habilidades de la tropa ofreciendo alternativas en la intensidad a aquellos instruidos que necesiten un enfoque diferente, asegurando que todos puedan participar y logren fortalecer sus habilidades y técnicas de combate, alcanzando los estándares esperados para la unidad.
- Los comandantes e instructores deben establecer estándares de rendimiento claros y desafiantes en el combate cuerpo a cuerpo, incentivando a los instruidos a superarse para alcanzar las metas específicas de cada sesión de instrucción.
- El grado de rendimiento y superación de los instruidos dependerá de la presencia que demuestren los comandantes e instructores al participar activamente en las sesiones de entrenamiento. Por medio de su propio ejemplo personal deben estimular el compromiso, transmitiendo el propósito de cada instrucción con los objetivos del entrenamiento de combate, asegurándose que los soldados comprendan y adhieran a la importancia de estas habilidades en el contexto del cumplimiento de sus deberes militares.
- En relación con lo anterior, es importante destacar que un soldado poco entrenado y capacitado para realizar este combate es altamente

vulnerable a los efectos psicológicos y fisiológicos que genera el temor a enfrentar este tipo de disciplinas. Por lo tanto, el rol formador y la presencia de los comandantes e instructores es fundamental para atender las necesidades de cada instruido mediante acciones concretas que resguarden su estado de salud, el buen uso del equipamiento y buena aplicación de las técnicas de combate, considerando, por ejemplo, la revista de sus pies, hombros, manos y extremidades en general, como también el correcto uso del equipo protector y el ajuste del casco y armamento.

- Para reforzar la motivación, el esfuerzo individual, el espíritu de cuerpo y de combate, los comandantes e instructores deben realizar un permanente reconocimiento de los esfuerzos y las mejoras significativas individuales y de la unidad, para lo cual pueden establecer un sistema. Aquí pueden considerarse acciones como reconocer a los destacados frente a la unidad al término de cada sesión, entregar estímulos como distintivos o permitir izar el estandarte de combate de la unidad destacada.
- Para reforzar la cohesión de la unidad, con respeto mutuo y compañerismo, y fomentar la iniciativa, estimulando la solución de problemas, el programa de instrucción de combate cuerpo a cuerpo puede incluir ejercicios de enfrentamiento organizados en grupos, por equipos o escuadras, donde se fomente la colaboración y la confianza entre los combatientes, fortaleciendo los lazos tácticos a través de una buena comunicación y apoyo mutuo, potenciando el espíritu de cuerpo, cuya base es el principio de unidad.
- Estas instrucciones pueden incluir desafíos que requieran la solución de problemas militares que deriven en la necesidad de aplicar técnicas de combate de cuerpo a cuerpo en las que los instruidos deban asumir un rol protagónico en la implementación y ejecución de una solución. Ésta es una oportunidad para practicar la toma de decisiones y la responsabilidad, en un ambiente controlado y seguro, que incluya la oposición de un adversario y otros retos que los combatientes deban resolver en equipo durante el ejercicio.
- El contacto directo con un adversario y la necesidad de hacer un uso racional de la fuerza en el enfrentamiento, hace necesario que los comandantes e instructores aprovechen este espacio como una oportunidad para ejercer su rol formador, vinculándolo con las virtudes militares que forman el carácter y con lecciones valóricas que se conviertan en un hábito.

Las actividades de instrucción deben considerar:

- Prudencia: Instruir a los soldados sobre la importancia de evaluar riesgos y tomar decisiones informadas y en conciencia en situaciones de combate.
- Justicia: Asegurar que los instruidos sean tratados con equidad en el entrenamiento, otorgando oportunidades de desarrollo a todos, sin favoritismos.
- Fortaleza: Implementar ejercicios que desafíen la resistencia física y mental, enseñando a los combatientes a perseverar ante la adversidad.
- Templanza: Fomentar el autocontrol y la disciplina durante el entrenamiento, asegurando que los combatientes mantengan la calma en situaciones tensas.
- Honor: Inculcar un sentido de orgullo en el entrenamiento y en el cumplimiento del deber, al promover un comportamiento ético en todas las acciones.
- Disciplina: Mantener un riguroso régimen de entrenamiento, donde se valore la puntualidad, la oportunidad, el cumplimiento de las normas, los valores y fortaleciendo la autodisciplina.
- Lealtad: Fomentar el compromiso de cada instruido con la unidad, realizando actividades que refuercen el sentido de pertenencia, para que el enfrentamiento entre camaradas no afecte la cohesión de las unidades.
- Valor: Simular situaciones de combate que requieran valentía y coraje, ayudando a los combatientes a enfrentar sus miedos de manera controlada y con capacidad adaptativa.
- Espíritu de cuerpo: Después de los enfrentamientos en las sesiones de instrucción es de utilidad organizar actividades que promuevan la camaradería y el sentido de unidad.
- Abnegación: Fomentar el sacrificio personal en beneficio del grupo y la misión, reforzando que el éxito de la unidad es más importante que los logros individuales.
- Cumplimiento del deber: Reforzar la importancia de cumplir con las responsabilidades y objetivos asignados, estableciendo expectativas claras y consecuencias por el incumplimiento.

- Respeto recíproco: Promover un ambiente de respeto mutuo entre los instructores e instruidos, asegurando que se valoren las opiniones y habilidades de cada integrante de la unidad.

Implementar estas buenas prácticas en la instrucción de combate cuerpo a cuerpo no sólo fortalece las habilidades de liderazgo y las virtudes militares; también fomenta un ambiente de aprendizaje y crecimiento continuo, preparando a los combatientes para enfrentar desafíos en el campo de batalla con confianza y ética.

### **1.4.3. ÁREA DE COMBATE**

En esta área, conforme lo dispone el MDIE - 80002, MANUAL, “FORMACIÓN DE COMBATE”, edición 2024, se imparten las instrucciones básicas para que un combatiente pueda desenvolverse táctica y técnicamente en un ambiente de combate, desarrollando tres habilidades básicas que le dan capacidades para desplazarse, vivir y combatir, integrando una unidad militar base como la escuadra. Estas habilidades, además de contribuir al desarrollo del factor intelectual y físico de la potencia de combate de cada militar, deben ser complementadas con el desarrollo del factor moral, ya que su actuar se sustenta en su carácter, esa voluntad de cumplir y hacer cumplir el deber militar, sobre la base de los principios de la profesión militar y el hábito permanente de practicar las virtudes y valores.

El actuar de todo militar debe ser íntegro, por eso la aplicación de sus competencias y habilidades de combate deben ser reflexivas para solucionar problemas aplicando la iniciativa y un proceso de toma de decisiones que incluya el factor ético y moral en un ambiente altamente complejo, cambiante, incierto y ambiguo, que demanda el más alto estándar valórico de cada soldado del Ejército de Chile.

Para contribuir al logro de lo anterior, durante la formación de esta área se ha implementado la metodología de aprendizaje experiencial (MAEX), basado en un modelo de enseñanza y aprendizaje cuyo sustento son experiencias de adultos, que permite que los instruidos construyan su aprendizaje desde la experiencia y sus conocimientos previos, a través de la guía permanente del instructor, quien debe mostrarles cómo los militares desarrollan estas habilidades para combatir.

En esta área se consideran una serie de instrucciones, en las que cada comandante subalterno y/o instructor puede ejercer un liderazgo más directo con su unidad, ya que ellas están dirigidas al desempeño del combatiente

en el contexto de las operaciones militares de guerra, donde tiene una responsabilidad directa en su propia formación.

Su autopreparación le permite impartir una instrucción de calidad, gracias a la experiencia de los instructores más antiguos, que es transmitida a los menos antiguos para alcanzar un alto rendimiento.

Es importante recordar que la instrucción militar del área de combate es la que presenta los más altos riesgos de todo el módulo de formación. Por tal motivo, los comandantes e instructores involucrados en la planificación, programación y ejecución de las actividades deben generar un equilibrio entre el realismo y el riesgo, el que debe estar limitado por la seguridad del personal y del material. La seguridad debe ser regulada con prudencia y templanza, desde los mandos subalternos hacia los mandos subordinados, incluyendo el sentido de autoseguridad que se debe inculcar en los instruidos.

Para contribuir a desarrollar el factor moral de la potencia de combate en esta área, se deben considerar las siguientes buenas prácticas para la instrucción:

- Se deben considerar las buenas prácticas previamente sugeridas para la formación de las áreas de adoctrinamiento y fortalecimiento, considerando que éstas son transversales a toda instrucción, entrenamiento, docencia y capacitación institucional.
- Programar la instrucción de acuerdo con las capacidades de base de la unidad para trabajar en el logro de los objetivos de la instrucción, con un enfoque colectivo, y sumando la condición nocturna, para elevar la complejidad.
- Programar la instrucción de acuerdo con la misión de la unidad, dando énfasis en las habilidades de combate que contribuyan a las habilidades guerreras y las tareas esenciales de misión de las unidades que integrarán a futuro los instruidos, además de considerar las orientaciones y lineamientos actualizados de la CDIE - 80017, CARTILLA, "AMBIENTACIÓN DEL CONTINGENTE", edición 2025.
- Evaluar permanentemente a las unidades, a través de la observación de aspectos relativos a la moral y cohesión, para identificar aspectos de mejora y brechas por cubrir.
- Generar las instrucciones en un orden lógico y progresivo, desarrollando las destrezas y habilidades de la unidad, desde lo más fácil a lo más complejo, para alcanzar y mantener el estado operacional de la unidad.

- Exigir un alto rendimiento, con criterio, prudencia y templanza, sin perder la motivación, ni afectar la rigurosidad que debe tener el entrenamiento de combate. Para ésto es relevante que los comandantes e instructores respondan eficientemente a las necesidades personales antes, durante y después de cada instrucción (estado sanitario, vestuario y equipo) como también a los requerimientos operativos de la unidad instruida (ayudas de instrucción, terreno, armamento y equipo especial).
- Los comandantes e instructores deben asumir con honor y responsabilidad su rol formador, preparándose permanentemente para desplegar iniciativas con pensamiento crítico y generar soluciones viables con pensamiento creativo, doctrinarias, éticas y legítimas, considerando un equilibrio entre el realismo y motivación de la instrucción.
- Para reforzar la motivación y el espíritu de cuerpo, los comandantes e instructores deben reconocer los esfuerzos individuales y de la unidad, para lo cual se puede establecer un sistema de reconocimiento para aquellos instruidos o unidades que muestren mejoras significativas. Aquí pueden considerarse acciones como reconocer a los destacados frente a la unidad al término de cada instrucción o después de cada ciclo, entregar estímulos como distintivos reglamentados o permitir izar el estandarte de combate de la unidad destacada.
- Demostrar presencia con una actitud positiva, junto con la entrega de la dirección y el propósito (qué y para qué) son acciones que deben estar presentes en el ejercicio del mando con liderazgo, pues determinan la disposición a aprender de la tropa y, como consecuencia, su voluntad de lucha.
- De acuerdo con la MAEX, estas instrucciones deben generar desafíos que requieran la solución de problemas militares que deriven en la aplicación de técnicas de combate donde los instruidos deban asumir un rol protagónico en la concepción, implementación y ejecución de una solución, dándoles la oportunidad de practicar la toma de decisiones y la responsabilidad, en un ambiente controlado y seguro (conforme con la matriz de riesgo).
- En un ambiente propicio para la instrucción se debe simular la fricción y la incertidumbre propias de la oposición de un adversario. Por otra parte, se debe realizar bajo los efectos reales de la configuración del terreno, tiempo atmosférico y condiciones climáticas, y también se deben generar otros retos que los instruidos deben resolver y sortear en equipo, ya sea

durante la aplicación del paso N.º 4 del ciclo MAEX, en las aplicaciones integradas nocturnas o en los ejercicios aplicados del desafío bayoneta o STX final. Aquí se desarrolla el pensamiento crítico y creativo desde la base de la formación de los combatientes, lo que posibilita la capacidad adaptativa que impide que la fricción e incertidumbre degraden la moral y la cohesión militar.

- Cada instrucción o actividad de régimen interno se debe desarrollar en un escenario propicio para que los comandantes e instructores generen un aprendizaje significativo en la tropa, donde las capacidades individuales, por una parte, fortalezcan la moral de la unidad y, por otra, minimicen las debilidades a través de la cohesión militar.
- Se debe aprovechar todo el entorno y la dinámica de funcionamiento y sostenimiento del campo de instrucción para generar un escenario propicio para el aprendizaje de los instruidos. Ésto se puede lograr cuando los comandantes e instructores posibilitan que los procedimientos administrativos y logísticos durante la campaña se ejecuten bajo situación de combate, donde el personal de instructores o de apoyo esté equipado (con casco, arnés y armamento), bajo las mismas condiciones que los instruidos. También cuando los apoyos se realizan en condiciones nocturnas, con disciplina de ruidos y de luces.
- Como parte del permanente rol formador de comandantes e instructores, éstos deben ser hábiles, oportunos y flexibles para aceptar y reconocer los errores, y emplearlos como herramientas útiles que permitan construir más conocimiento. Las experiencias vividas, por ser concretas, son asumidas como lecciones aprendidas por los instruidos, lo que hace que las mantengan en el tiempo.
- Reconocer el esfuerzo de los comandantes subalternos, instructores e instruidos, como también aceptar los errores (que no deriven en negligencias), favorece la cultura y predisposición militar para realizar una eficiente retroalimentación al término de cada día, semana o del periodo de instrucción, a través de una revista después de la acción (RDA).

## CAPÍTULO II

### PRÁCTICAS DE LIDERAZGO MILITAR EN EL ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

#### **2.1. GENERALIDADES**

Este capítulo tiene como objetivo entregar orientaciones prácticas a los comandantes subalternos en el desarrollo de actividades de entrenamiento. Se pretende en estas instancias que ejerciten su acción de liderazgo en la conducción táctica de sus unidades, en un ambiente de fricción e incertidumbre, donde sus decisiones inciden directamente en la tropa y en su voluntad para combatir y continuar los esfuerzos, proveyendo dirección, motivación y propósito en situaciones no planificadas que son parte del ambiente de la guerra.

Los comandantes subalternos cumplen un rol esencial en la planificación, ejecución y evaluación de su unidad, al enfrentar periodos de entrenamiento rigurosos, realistas y relevantes, lo que tiene directa relación con el éxito futuro en el cumplimiento de sus misiones. En el entrenamiento se debe realizar un esfuerzo consciente y deliberado que exija la voluntad y las capacidades del comandante con su unidad en situaciones que simulen el ambiente de combate.

#### **2.2. LIDERAZGO MILITAR Y ENTRENAMIENTO**

Tal como se declara en el MVL - 21001, MANUAL, "LIDERAZGO MILITAR", edición 2021, el liderazgo en tiempos de paz debe centrarse en la preparación de las unidades para su más alto desafío: el empleo de la fuerza militar. Con ello se refuerza la vocación profesional que se sustenta en el patriotismo, elevando la moral y la cohesión de las unidades, además de reforzar y acrecentar sus capacidades. Los comandantes que ejercen el mando con liderazgo sacan a las unidades de la rutina y crean oportunidades para generar una tensión y retos permanentes, que logren poner a prueba las capacidades de su unidad.

Las actividades de entrenamiento, ya sean planificadas o aprovechando los medios y oportunidades del año militar, deben incorporar la rigurosidad y el realismo para que el entrenamiento signifique un desafío relevante que exija las capacidades de los comandantes y sus unidades.

Las unidades que entrenan constantemente generan mayor cohesión y efectividad, pues han compartido momentos de dificultad y exigencia

en comparación con otras unidades (que pueden centrar su labor en las exigencias mínimas o actividades administrativas). Una unidad funcional requiere de cohesión y confianza mutua para formar comandantes con carácter, lo que se logra a través de experiencias en común en ambientes de entrenamiento que generen fricción e incertidumbre, donde los comandantes y sus soldados sientan que han alcanzado un alto rendimiento individual y colectivo, quienes, por lo general, buscan motivación en quienes los rodean, ganan confianza y tienden a esforzarse más. Se puede decir que en las iniciativas de entrenamiento reside una de las bases fundamentales del ejercicio del mando con liderazgo militar.

A medida que la unidad comienza a cohesionarse y gana confianza, el sentimiento de identidad crece, se generan costumbres y hábitos propios, siendo el reflejo directo de sus comandantes, que refuerzan los principios, valores y virtudes del *ethos* del Ejército. Es en este momento cuando la unidad se identifica positivamente con símbolos propios, lemas y tradiciones en común (estandarte de la unidad, grito de combate), lo que se fundamenta en la necesidad de poseer una unidad, cohesionada y con fuerza moral para combatir.

### **2.3. ENTRENAMIENTO PLANIFICADO BAJO SITUACIONES DE INCERTIDUMBRE**

Tal como menciona la doctrina institucional, la instrucción y el entrenamiento deben ser realizados de modo realista, riguroso y relevante. Por eso es de vital importancia la vinculación del liderazgo de los comandantes con métodos complementarios para generar fricción e incertidumbre en el entrenamiento, teniendo en consideración que dichas situaciones o estímulos deben apoyar la práctica del liderazgo de los comandantes en todos los niveles. Lo anterior con la intención de acrecentar las capacidades de los comandantes, apuntado a la iniciativa, la autonomía y una alta disciplina.

En las instancias de entrenamiento de las unidades de la Fuerza Terrestre (FT) existe una planificación de ejercicios a nivel táctico, en la cual se ponen en práctica las técnicas y procedimientos de combate, los que fueron instruidos y entrenados por los comandantes y sus unidades en los distintos periodos del año militar. En este contexto, desde el punto de vista valórico, adquiere preponderancia la toma de decisiones del comandante bajo situaciones de alta tensión, con estrés e incertidumbre, donde el componente moral de la potencia de combate se relaciona directamente con la voluntad individual y colectiva.

En este sentido, la toma de decisiones del comandante en situaciones de incertidumbre puede ser entrenada en los distintos ejercicios aplicados, los cuales tienen como propósito general planificar, programar, ejecutar y evaluar la instrucción y entrenamiento de comandantes, soldados y unidades, de acuerdo con el encuadramiento y el tipo de unidad, como también la comprobación del alistamiento operacional.

Al implementar este tipo de entrenamientos se deben insertar estímulos desde las direcciones de los ejercicios aplicados por los estados mayores y planas mayores, con el objetivo de proporcionar mayor realismo al entrenamiento bajo incertidumbre y controlar la influencia del estímulo en los distintos niveles. Estos estímulos podrán ser insertados desde unidades fundamentales hasta la unidad mínima (escuadra), considerando algunos como los ejercicios de entrenamiento en terreno (FTX), ejercicios en carta (MAPEX), ejercicios de puesto de mando (CPX), ejercicio de situaciones y tareas (STX), entre otras instancias.

Por otra parte, los responsables de la planificación de los estímulos tienen la obligación de levantar las respectivas matrices de riesgo, considerando que si el ambiente de riesgo controlado se pierde en el desarrollo, se debe tener la capacidad de detener el estímulo y/o ejercicio en forma oportuna para evitar accidentes.

Estos estímulos tienen como objetivo principal la toma de decisiones de los comandantes y sus reflexiones críticas en desafíos de dificultad imprevistas, que, al mismo tiempo, incluyen habilidades intangibles como la lógica de las decisiones o la audacia del mando al adoptar un curso de acción bajo presión, considerando el factor ético y moral. La premisa es que el comandante debe dar respuesta al problema militar observado por sus subalternos, quienes esperan su máximo rendimiento.

Como objetivo secundario, estos estímulos pueden revisar otros procedimientos, ya sean tácticos, técnicos, logísticos o administrativos, los que son útiles para estimular la reflexión, como también una reestructuración de los procedimientos operativos normales o establecidos para situaciones que pudiesen suceder en otras circunstancias, tales como planes de evacuación terrestre o aeromédica, planes de enlace, primeros auxilios y artefactos explosivos sin detonar, entre otros.

Cabe destacar que el objetivo final de este tipo de ejercicios no es evaluar a los comandantes y/o unidades, sino generar aprendizaje sobre la experiencia mediante las revistas después de la acción (RDAs), incorporando pautas de reflexión y discusión, especialmente sobre aquellos aspectos relacionados con el componente moral y el mando con liderazgo en situaciones de incertidumbre.

## **2.4. ENTRENAMIENTO EN HORAS DE LIBRE DISPOSICIÓN DEL COMANDANTE**

Además del entrenamiento programado, los comandantes tienen que explotar el entrenamiento en horas de libre disposición (LDC), cuando la unidad experimenta periodos de inactividad en el régimen interno, dentro del cuartel en el entrenamiento programado en terreno. Estos deben ser flexibles, de manera de implementarlos cuando sea necesario, y procurando que su duración fluctúe entre los 30 y 60 minutos, para aumentar el nivel de entrenamiento de la unidad, apegado al ser, saber y hacer militar, y profundizando los conocimientos tácticos y técnicos para elevar la potencia de combate.

Al implementar el LDC se recomienda aplicar situaciones de combate relacionadas con el empleo táctico de la unidad, en las que los comandantes e instructores deben poseer un alto nivel de conocimiento, lo que es clave para entregar una formación de calidad a sus tropas, teniendo presente que, al finalizar el entrenamiento, el comandante subalterno debe realizar una RDA para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades derivadas del aprendizaje colectivo.

## **2.5. EJERCICIOS DE TOMA DE DECISIONES**

Los ejercicios de toma de decisiones son una opción más para implementar actividades de entrenamiento en periodos de inactividad o pausa operacional de las unidades. Estos permiten a los comandantes plantear problemas tácticos y de operación a los comandantes subalternos, a través de un ejercicio táctico con base en una misión, teniendo presente la intención del escalón superior y los recursos disponibles. Lo anterior obliga a los comandantes subalternos y su unidad a mejorar su capacidad resolutoria y emplearse para dar solución a un problema militar concreto, desarrollando un plan de acción, reforzando a la unidad de doctrina y finalmente reflexionar sobre la práctica (RDA).

Este tipo de actividad, enfocada en el entrenamiento, además de ser muy útil, requiere de pocos recursos, aunque pueden variar en su complejidad. Además, entregan la oportunidad de diálogo profesional entre la unidad, en el que el personal es desafiado para poner a prueba su conocimiento táctico, técnico y moral en busca de soluciones militares viables, aplicando todos los factores que inciden en el campo de batalla.

Para que esta actividad sea íntegra, además de trabajar el factor intelectual y físico de la potencia de combate, debe incluir dentro de la problemática militar ciertos dilemas éticos que demanden la integración del factor moral

en el proceso de toma de decisiones en un tiempo limitado (ver ejemplos en anexo).

### **2.5.1. OBJETIVO EN LA APLICACIÓN DE LOS EJERCICIOS DE TOMA DE DECISIONES**

- Homologar conceptos doctrinarios.

El hecho de que los comandantes deban tomar resoluciones y simular la impartición de las órdenes a sus subordinados, permite reforzar el lenguaje militar, empleando conceptos considerados en las doctrinas Valórica, Operacional, e incluso de Funcionamiento, cuando ello lo amerite.

- Practicar la impartición de órdenes.

Como estos ejercicios requieren que los comandantes impartan órdenes a los instruidos al tomar una decisión, éstas deben ser claras en su dirección y propósito, así como verificada su comprensión.

- Permite obtener experiencias.

Como es sabido, la experiencia es fundamental en el mando de unidades, en especial en un contexto de combate. Al no tener la “experiencia de guerra”, esta intuición se desarrolla a través de los procesos de instrucción y entrenamiento. Aquí cobran relevancia criterios para la toma de decisiones de ajuste o decisiones emergentes, tales como: ¿La solución es viable?, ¿se ajusta al marco legal y doctrinario?, ¿sus efectos son buenos o malos?, ¿afectan la moral de la unidad?, ¿cómo se legitiman los efectos de la decisión?

### **2.5.2. CÓMO FUNCIONAN LOS EJERCICIOS DE TOMA DE DECISIONES**

- Se constituyen en un juego de roles.

Están enmarcados en una situación táctica puntual, donde los instruidos asumen el mando de una unidad (idealmente, la orgánica que ellos mandan) para solucionar un problema militar.

- Incertidumbre.

Igual que en la realidad, deben existir límites en la información entregada, lo que agrega un estresor al ejercicio.

- Ambigüedad.

Debe existir información que genere dilemas éticos, pero realista y creíble para el contexto del problema militar a tratar. Ésto agrega un estresor a la toma de decisiones de los comandantes, ya que pueden afectar la legitimidad de la acción y con ello degradar la moral y cohesión de la unidad.

- Tiempo limitado.

Los comandantes tienen un límite de tiempo para decidir, lo que constituye un estresor adicional, sobre todo si mientras se genera el proceso de toma de decisiones el ambiente es cambiante y volátil.

- Enfrentar un problema militar.

Los comandantes deben tomar una decisión sobre la base de un “problema táctico” que presenta el facilitador en el ejercicio.

- Revista después de la acción.

Como toda actividad de entrenamiento, debe existir una retroalimentación que permita a los comandantes entrenados fundamentar sus resoluciones. No existen respuestas ideales, sin embargo, frente al problema presentado, el comandante que aplicó el ejercicio de decisión, debe construir con la unidad o personal entrenado una posible solución que concuerde con los criterios útiles para la toma de decisiones de ajuste o decisiones emergentes e intuitivas. Esta solución debe ser viable; ajustada al marco legal y doctrinario; a la Doctrina Valórica en lo ético y lo moral; y sus efectos, lograr la legitimidad esperada.

### **2.5.3. REGLAS DE APLICACIÓN**

- Límite de tiempo.

Una vez planteado el dilema, los comandantes deben tener un límite de tiempo como estresor, lo que los obliga a ser resolutivos lo más rápido posible. Los comandantes deben sentir que tienen menos tiempo del que necesitan para tomar una decisión.

- Decisiones e instrucciones.

“Decide primero, discute después” es la premisa básica de los ejercicios de decisión. Los comandantes deben adoptar resoluciones ante el problema

táctico que se les plantea, sin explicarlas en el momento; esa instancia es posterior y en conjunto con los demás integrantes (no hay respuestas correctas, pero hay que fundamentarlas). Por otra parte, las decisiones se deben comunicar tal cual se haría en terreno, con los medios disponibles y verificando que los subordinados comprendieron, orientados por la intención y el propósito de las tareas.

- No hay respuestas correctas.

La creatividad es un rasgo que debe valorarse y ser reforzado. Lo importante no es qué decisión tomó, sino por qué la tomó, ya que los problemas tácticos tienen diversas soluciones. Durante la aplicación del ejercicio, el comandante que dirige el método de entrenamiento no debe influenciar el curso de acción que definan los mandos entrenados. Debe esperar hasta el término del ejercicio y aprovechar los posibles aciertos y errores que se identifiquen en la RDA para, en conjunto con el personal instruido, utilizarlos para construir conocimiento y experiencia para enfrentar situaciones similares.

#### **2.5.4. CÓMO DISEÑAR UN EJERCICIO DE TOMA DE DECISIONES**

- Tener una fuente de información.

Puede ser a partir de la historia militar, experiencia propia u ocupar un escenario de la zona de empleo de la unidad que resulte particularmente complejo.

- Comenzar con el problema.

Empiece creando un problema que, idealmente, afecte tres niveles de la cadena de mando en el proceso de toma de decisiones (UF, sección, escuadra, por ejemplo). Genere incertidumbre con falta de información o con información ambigua.

- Crear fricción.

Genere fallas en los equipos de telecomunicaciones o daños en los vehículos durante el desarrollo del ejercicio. Los dilemas éticos son fundamentos para crear fricción en la cadena de mando que toma decisiones.

- Genere una historia o contexto situacional.

Similar a como sería la impartición de una orden, contextualice y describa una historia cronológicamente, en la cual estén insertas las unidades propias,

adversarias y unidades vecinas, asegurándose de que exista un problema militar que permita ser resuelto.

- Asigne mandos.

Es importante que los instruidos sean comandantes, idealmente de las unidades que ellos mandan en forma orgánica.

- El comandante que dirigirá el ejercicio podrá finalizar con una explicación más clara donde transmita cuál es la misión, con la finalidad de que los comandantes desarrollen un concepto de operaciones (CONOPS), o con la pregunta ¿y ahora qué?, la que se podrá transmitir cuando el ejercicio ya se encuentre en una fase de ejecución, y se plantea o se identifica un problema militar.

### 2.5.5. VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE LOS EJERCICIOS DE TOMA DE DECISIONES

- Son de bajo costo, empleándose elementos que se encuentran presentes en todas las unidades, como el cajón de arena, la carta topográfica y, de existir la posibilidad, proyector y telón o, incluso, sistemas de simulación.
- Permiten mejorar la capacidad resolutoria de los comandantes, volviéndola más intuitiva que analítica, pero no por ello menos efectiva.



Fig. 2 - 1 Entrenamiento en horas de libre disposición del comandante.  
Ejercicio Interarmas Acorazado en la VI DE, año 2021.

- Permiten revisar técnicas y procedimientos de combate, empleando un lenguaje doctrinario y logrando homologar la terminología militar, lo que contribuye a la unidad de doctrina y los lazos tácticos que sustentan la confianza del mando tipo misión.

- Mejoran la capacidad de transmitir órdenes verbales y/o radiales por parte de los comandantes, logrando verificar si los subordinados comprenden la intención. Aquí es de gran utilidad emplear el formato de orden radial SIVE (situación, intención, unidades vecinas y ejecución), además de complementar la entrega y flujo de información a través de reportes de detección, reportes de contacto y reportes de situación.

## **2.6. APROXIMACIONES A LAS DISTORSIONES COGNITIVAS EN EL COMBATE**

En su libro “Sobre el combate”, Dave Grossman (teniente coronel (R) del Ejército de Estados Unidos) trata temáticas relativas a cómo se comporta el cuerpo frente al estrés de combate, sus reacciones y efectos psicológicos y fisiológicos a corto, mediano y largo plazo. Durante el desarrollo del libro, plantea qué hacer para adiestrar mejor al personal y estar preparados para continuar operando, a pesar de estar en ambientes de estrés extremo.

El objetivo de esta parte del capítulo II es desarrollar algunos conceptos presentados en el texto de Grossman, de alto valor para el empleo en operaciones militares que permitan abrir un espacio para repensar los argumentos que sustentan la instrucción y el entrenamiento militar, buscando aportar y robustecer la doctrina institucional.

### **2.6.1. LAS FASES DEL ESTRÉS DE COMBATE SEGÚN EL MIEDO, LA ACTIVACIÓN FISIOLÓGICA Y EL RENDIMIENTO**

Las fases hacen referencia a los distintos estados a los que se enfrenta una persona que está bajo estrés extremo (situación de combate). Cada una de estas fases tiene sus consecuencias sobre la capacidad de toma de decisiones del combatiente y en la ejecución de tareas con precisión.

FASES	DESCRIPCIÓN
<b>Blanca (1)</b>	Cuando duermes o gestionas el día sin pensar en nada en particular, y sin estar preparado para que te ocurra nada malo, te encuentras en el nivel más bajo de reacción. Recibe el nombre de “fase blanca”, un lugar donde te encuentras indefenso, vulnerable y confiado.
<b>Amarilla (2)</b>	Cuando asciendes a un nivel de alerta y reacción básicas, un lugar en el que estás psicológicamente preparado para el combate, entras en el ámbito de la “fase amarilla”.
<b>Roja (3)</b>	Entre las 115 PPM y las 145 PPM (pulsaciones por minuto), es el nivel óptimo de rendimiento para la supervivencia y el combate. Habilidades motoras complejas, tiempo de reacción visual y tiempo de reacción cognitivo se encuentran en su punto más alto.

FASES	DESCRIPCIÓN
<p><b>Gris</b> <b>(4)</b></p>	<p>A partir de las 155 PPM tus habilidades motoras finas comienzan a deteriorarse, se produce un colapso serio del rendimiento, existe un deterioro en el proceso cognitivo, pérdida de percepción de profundidad y trastornos auditivos, entre otros.</p>
<p><b>Negra</b> <b>(5)</b></p>	<p>Cuando la frecuencia cardíaca se eleva por encima de las 175 PPM, la efectividad del corazón y los niveles de oxígeno suministrados al cerebro decrecen ininterrumpidamente. El cuerpo grita pidiendo oxígeno mientras que la vasoconstricción cierra el flujo sanguíneo que provee el oxígeno, lo que da como resultado que el corazón lata cada vez más rápido, pero sin conseguir nada.</p>

Tabla Descripción de las fases de estados psicológicos y fisiológicos bajo estrés de combate (“Sobre el Combate” de Dave Grossman).

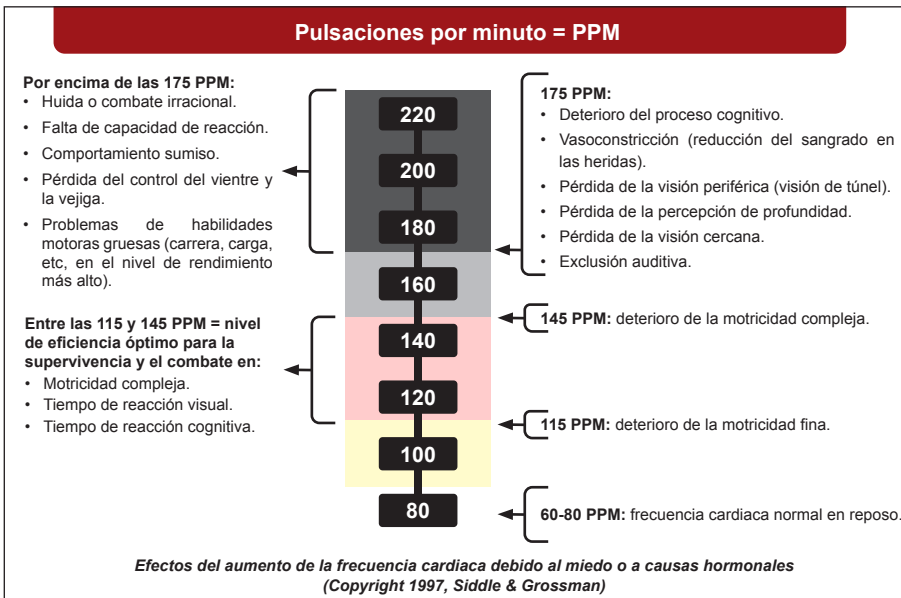


Fig. 2 - 2 Cuadro demostrativo de las pulsaciones y fases.

Ante situaciones de combate, la adrenalina y el estrés son respuestas naturales del cuerpo humano; si no se manejan adecuadamente, tienen como resultado el debilitamiento del soldado. Dentro de los efectos provocados están la pérdida de la motricidad fina, disminución de la percepción e incapacidad de pensar con claridad, por mencionar algunos. Estos efectos disminuyen la capacidad operativa del soldado. Algunas distorsiones perceptivas del combate, del

modelo presentado por Grossman, son las siguientes incidencias en las declaraciones de militares y policías que han estado bajo situación de combate:

- 85 % refiere disminución de sonidos (exclusión auditiva).
- 80 % refiere visión de túnel.
- 74 % refiere piloto automático.
- 72 % refiere nitidez visual agudizada.
- 65 % refiere percepción acelerada del tiempo.
- 51 % refiere pérdida de memoria en partes del acontecimiento.
- 47 % refiere pérdida de memoria para algunas de sus acciones.
- 40 % refiere disociación (desapego).
- 26 % refiere pensamientos distractores invasivos.
- 22 % refiere distorsión de la memoria.
- 7 % refiere parálisis temporal.

Para hacer frente a estas distorsiones cognitivas, el autor desarrolla conceptos y técnicas de adiestramiento que podrían venir a prevenir estos efectos que debilitan al combatiente, mostrando que con un entrenamiento serio y adecuado es posible continuar desplazándose, viviendo y combatiendo bajo una situación extrema, propia de una operación militar, logrando así funcionar de la forma que se espera que proceda un combatiente, a pesar del estrés que genera estar en riesgo de perder la vida y las reacciones fisiológicas recién descritas.

En consecuencia, los comandantes subalternos deben instruir a la tropa para que cada combatiente tenga conciencia de los efectos que genera el alza de las pulsaciones por minuto y éstos puedan trabajar para sobreponerse a los efectos identificados, a través de técnicas de adiestramiento útiles para mantenerse en la fase roja cuando se esté bajo situación de combate.

## **2.6.2. TÉCNICAS DE ADIESTRAMIENTO PARA HACER FRENTE A LAS DISTORSIONES PERCEPTIVAS**

### **2.6.2.1. Inoculación al estrés.**

Esta técnica tiene como objetivo dotar a los combatientes de habilidades y destrezas que les permitan disminuir o, directamente, anular la activación fisiológica y la tensión que les puede generar el estrés de combate. Ésto permite mantener una función cognitiva adecuada con el empleo de un proceso sistemático donde, a través del entrenamiento realista, riguroso y relevante, se expongan gradualmente a situaciones de estrés controlado, desarrollando una respuesta adaptativa y reduciendo la posibilidad de

experimentar los efectos descritos bajo condiciones reales de amenaza (RDIE - 20001, REGLAMENTO, "INSTRUCCIÓN MILITAR", edición 2016).

- Beneficios:

- Preparación gradual y controlada para el estrés.
- Desarrollo de la fortaleza mental.
- Simulación realista de condiciones de combate.
- Reducción de la incidencia del estrés postraumático.
- Fomento de la toma de decisiones bajo presión.

#### 2.6.2.2. Respiración táctica.

Es una técnica de control de la respiración utilizada para reducir y posibilitar la gestión del estrés en situaciones de combate, de emergencia o algún contexto donde las respuestas fisiológicas y psicológicas comprometan el rendimiento. Un buen ejemplo para el entrenamiento en esta situación se demuestra en la instrucción preparatoria del tiro, MDIE - 80005, MANUAL, "TIRO DE FUSIL", edición 2018, capítulo II.

- Ejemplos:

- Tiro de desplazamiento.
- Tiro de reacción.
- PACA (posición, alineación de aparatos de puntería, control de respiración, acción del disparador).
- Tiro de combate nocturno.

- Beneficios:

- Regulación fisiológica a través de la disminución de las pulsaciones por minuto.
- Mantenimiento de la claridad mental.
- Reducción de la ansiedad y el miedo.
- Entrenamiento para la fortaleza mental.

#### 2.6.2.3. Memoria muscular.

Al decir que el músculo tiene memoria, se hace referencia a la capacidad que posee de retener la mecánica de movimientos que haya realizado de manera

continua y repetida. Las rutinas de entrenamientos bien adaptados al nivel y a los objetivos de cada persona son los mejores ejercicios de memoria muscular, lo que se obtiene a través de doctrinales de uso de armamento o pieza y también con la repetición de técnicas y procedimientos de combate.

- Ejemplos:

- Arme y desarme del armamento bajo presión.
- Arme y desarme ojos vendados.
- Embarque y desembarque de un carro.

- Beneficios:

- Automatización de las habilidades bajo estrés.
- Reducción de la carga cognitiva.
- Mantener la eficacia bajo condiciones fisiológicas adversas.
- Desarrollo de la fortaleza mental y confianza.
- Integración con el entrenamiento.

Página intencionalmente en blanco.

## **CAPÍTULO III**

### **EL LIDERAZGO MILITAR EN EL RÉGIMEN INTERNO**

#### **3.1. GENERALIDADES DEL RÉGIMEN INTERNO**

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer las bases conceptuales con las que se rigen las actividades de régimen de cada unidad en el Ejército, así como también, establecer sus finalidades, enfocadas en el desarrollo del liderazgo militar con sentido humano, para instaurar hábitos que permitan a todo militar forjar el carácter necesario para cumplir con su deber. Además, busca determinar las actividades esenciales y los momentos idóneos que deben utilizar los comandantes para ejercer el mando con liderazgo sobre las unidades que comandan, siendo un imperativo del ejercicio del mando, en todos los niveles, observando el estado de ánimo individual y colectivo de sus subordinados, el que finalmente sustentará la capacidad de combatir.

##### **3.1.1. EL RÉGIMEN INTERNO Y SUS FINALIDADES**

Se entenderá por régimen interno toda actividad desarrollada en el interior de un recinto militar, por personal institucional (civil o militar). En función de ello, los comandantes son los responsables legales y administrativos de materializar las actividades del servicio diario con una observancia irrestricta del cumplimiento del deber por parte de su unidad.

Es fundamental que las actividades de régimen interno se desarrollen con oportunidad, manteniendo una capacidad de reacción frente a circunstancias que puedan surgir de las diferentes acciones de régimen que debe ejecutar una unidad militar, tales como la diana, retreta, rancho, iniciación de servicio, lectura de la orden, guardias, servicios, instrucciones, actividades físicas, hora del comandante, libre disposición, salidas franco, descansos, actividades de camaradería, reunión de unidad, horario de casinos, formaciones, ceremonias, actividades deportivas, competencias deportivas, actividades de adoctrinamiento, visitas profesionales, actividades de apoyo social y/o despliegues en situaciones de emergencia.

En tal sentido, y producto de la gran cantidad de horas que involucran las múltiples actividades a las que se ven expuestos los soldados conscriptos, alumnos de las escuelas matrices, personal o tropa en general y sus comandantes en el servicio diario, se debe tener presente que todo el régimen interno es el momento idóneo para que cada comandante ejerza su rol formador y forjen los hábitos propios y colectivos del quehacer militar

en cada integrante del Ejército. Un mayor énfasis debe estar en quienes requieren prepararse para el combate, cultivando las virtudes del carácter militar y los valores permanentes del Ejército, llevando a transformar las actitudes en hábitos, a través de la exigencia de su práctica. Las dimensiones del ser (virtudes militares) y saber (conocimiento) cobran vida y son requisitos básicos para sostener la excelencia profesional.

Las actividades planteadas en esta cartilla son aplicables en todo tipo de unidad y descritas en condiciones ideales, para ser ejecutadas por cualquier comandante. Asimismo, se insta a que actividades que aún se encuentran fuertemente arraigadas en las escuelas matrices también lo estén en el resto de las unidades, ya que son de gran importancia para el desarrollo de las habilidades de liderazgo y no deben perderse por la carga administrativa de las unidades.

La excelencia profesional a lograr por parte de los integrantes de la Institución requiere que los oficiales y suboficiales del Ejército dominen los contenidos más importantes de las bases institucionales, debiendo recurrir al estudio teórico de los reglamentos y manuales pertenecientes a la clasificación Operacional, de Funcionamiento, Valórica y Conjunta.

### **3.1.2. RELACIÓN DEL LIDERAZGO MILITAR Y EL RÉGIMEN INTERNO**

El régimen interno es importante para que los comandantes vinculen las actividades que se realizan en las distintas reparticiones con el propósito claro que los anima. Cuando las actividades diarias tienen un sentido profesional concreto, las actividades cotidianas adquieren relevancia y movilizan la voluntad y la fuerza moral que mantiene motivada a toda la unidad, rompiendo el tedio de la rutina y sus nocivos efectos.

Así, el régimen interno se convierte en la instancia perfecta para ejercer el rol formador del comandante e inculcar los hábitos en la tropa, los cuales fortalecerán su carácter y darán vida a un característico *ethos*, base fundamental para el liderazgo militar. Por ello, la dimensión del “ser” se encarna en forma real con la práctica sistemática de las virtudes militares, junto con la dimensión del “saber”, entendido como el conocimiento táctico y técnico de la profesionalidad propia de la función militar, complementándose, por último, con las habilidades del “hacer”, las cuales son una orientación para el actuar del soldado chileno.

Es por ésto que se recomienda utilizar las habilidades de liderazgo en el ejercicio del mando, no dejando espacios de tiempo muerto que impidan hacer

lo que se debe hacer, como es forjar la cohesión y moral de la unidad en todo momento. Reforzar el carácter de los soldados es y será una responsabilidad ineludible de los comandantes, ya que el carácter es el elemento esencial que sostiene la voluntad individual y colectiva para enfrentar la adversidad y, finalmente, alcanzar la victoria.

### **3.1.3. PRÁCTICA DEL LIDERAZGO MILITAR EN LAS ACTIVIDADES DEL RÉGIMEN INTERNO**

El objetivo principal es entregar algunos consejos prácticos para que los comandantes subalternos los utilicen en las actividades del régimen interno, reforzando los valores en la unidad, a partir de las virtudes cardinales y militares necesarias para el mando con liderazgo, cuya base es el principio de dignidad, que regula el trato entre todos los integrantes del Ejército, así como el respeto recíproco. Ambos son importantes, sobre todo, para quienes ejercen el mando, lo que no excluye la permanente observancia de la rigurosidad propia de la formación militar y el estricto apego al DNL - 911, “Reglamento de Disciplina para las Fuerzas Armadas”, reimpresión 2022.

Es importante considerar que cada una de las actividades que a continuación se presentan están vinculadas con la esencia de la profesión militar. Así lo declara el MOLD - 02005, MANUAL, “*ETHOS DEL EJÉRCITO DE CHILE*”, edición 2018, que es el texto que dicta los principios éticos de la profesión militar y que orientan las buenas conductas del personal a través de los valores y virtudes cardinales y militares, que forman el carácter militar y son mandatos incondicionales que guían la conciencia de los actos y justificación de las decisiones y acciones del profesional de las armas.

Una de las virtudes principales que debe tener el soldado es la virtud de la disciplina, que se logra con la práctica permanente, llegando a formarla como un hábito individual en cada una de las actividades del régimen interno.

Por otra parte, según el MVL - 21001, MANUAL, “LIDERAZGO MILITAR”, edición 2021, dentro de la dimensión del hacer, adquiere gran relevancia el desarrollo de las habilidades que permiten poner en movimiento a los subalternos, impulsándolos a la acción aun en situaciones extremas.

Los comandantes deben tener presente que su acción de mando con liderazgo en el régimen interno y en todas las actividades, debe estar provista de tres características esenciales: la transmisión de un propósito en forma clara, una dirección correcta y una motivación inherente a cada comandante.

- **Propósito:** Es la expresión clara y concisa de la visión del comandante sobre determinada acción, las actitudes por adoptar para cumplir cada misión asignada de acuerdo con la intención del escalón superior, logrando dar cumplimiento a las tareas clave y al estado final deseado. El propósito le da al subordinado una razón (un “para qué”) y le permite comprender la importancia de su rol para contribuir al cumplimiento de la misión.
- **Dirección:** Los subordinados esperan que sus comandantes les asignen objetivos claros y desafiantes, que signifiquen un verdadero reto profesional y que los obligue a movilizar todas sus capacidades anímicas, morales y profesionales. Esta dirección fomenta el valor y el espíritu ofensivo de los subordinados, contribuyendo al desarrollo de la cohesión de la unidad para cumplir el desafío dado.
- **Motivación:** Es el impulso que mueve a un militar y/o una unidad a esforzarse para lograr objetivos y metas que permitan alcanzar la satisfacción personal y colectiva. El desarrollo de la motivación como proceso psicológico, primero debe trabajar sobre la motivación personal de todo militar, generada por la vocación que lo llamó a adherir a esta forma de vida. Seguidamente, sobre esta base se puede trabajar la motivación de una unidad militar y estimular a una tropa integrada por hombres y mujeres que comparten la misma vocación.

Para un comandante, una forma de motivar con intensidad y persistencia a su personal es atendiendo las necesidades que demanda el cumplimiento de las misiones asignadas a la unidad y compartiendo abnegadamente con ella el esfuerzo que exige.

## **3.2. CONSEJOS PRÁCTICOS PARA LAS ACTIVIDADES DEL RÉGIMEN INTERNO**

En la línea de las orientaciones mencionadas, a continuación se plantean algunas sugerencias y/o consejos prácticos para realizar en las actividades del régimen interno. Estas actividades, propias de la vida militar, tienen como finalidad fortalecer la moral y la cohesión de las unidades, considerando siempre un propósito, dirección y motivación, así como el ejercicio del mando con liderazgo, sustentado en la dignidad, respeto, prudencia y buen trato hacia los subalternos.

### **3.2.1. DIANA**

La diana, según el MDO - 90006, MANUAL, “DICCIONARIO MILITAR”, edición 2018, es el toque militar que se ejecuta al amanecer en cuarteles,

fuertes, vivac, campamentos y buques de guerra. Se entiende también como la acción de levantarse de la tropa, luego de cumplir el horario de reposo establecido. Se realizan en la cuadra o zona habilitada para dormir y/o descansar en las distintas unidades militares.

El objetivo de realizar esta actividad de régimen es reforzar el hábito de levantarse temprano en forma oportuna y ágil, venciendo el cansancio mental y físico producido por el entrenamiento militar.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la diana son ejercer el rol formador, transmitir el propósito, exigir rendimiento y evaluar a la unidad.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener en la diana son:

- Generar el hábito de comenzar las actividades diarias temprano (fortaleza moral).
- Generar una mentalidad emprendedora en los aspectos profesionales.
- Explicar a la unidad el sentido de la diana y los beneficios de ésta.
- Transmitir el objetivo de la actividad, para desarrollar la capacidad de sobreponerse al cansancio.
- Fomentar la vida sana y activa.
- Demostrar el significado y los beneficios de levantarse temprano.

Es importante tener en cuenta que la diana puede variar en su ejecución, de acuerdo con el tipo de misión o tarea que tenga que realizar la unidad y de acuerdo con la actividad profesional posterior (efemérides, aniversarios, juramento, entrega de armas, zonas geográficas, entre otras).

Es una instancia ideal para que el comandante que dirige la diana comience el día dando a conocer a la tropa cuál será la dirección y el propósito de la jornada y, sobre ello, impulse la motivación de su unidad para el día.

Considerar que la formación de diana será la primera y más importante del día, ya que el comandante evalúa a la unidad en su estado físico y de salud, revistando el parte de fuerza y el bienestar de sus subordinados.

Los principios, valores y virtudes militares que sobresalen en esta actividad son, entre otros:

- Uno de los elementos distintivos del *ethos* militar y de la profesión militar es la vocación profesional, al igual que el sentido del deber, por lo tanto, quienes ejercen la profesión de las armas se sienten atraídos por las vivencias diarias, dentro de las cuales está la diana como parte de su formación básica como soldado.
- Los principios éticos de la profesión militar, como la disciplina, la responsabilidad y el compromiso con la Institución, están presentes en toda actividad.
- Resaltar la práctica de la fortaleza al levantarse temprano (diana), que es una de las virtudes cardinales que se debe transformar en un hábito permanente de los soldados y/o unidades de formación profesional.

### **3.2.2. RETRETA**

La retreta es la última actividad de formación que una unidad, repartición o similar realiza en el día, antes que sus integrantes inicien el reposo. Se caracteriza por ser un tipo de formación de régimen de todo el personal que pernocta normalmente en el cuartel (alumnos y soldados), como también del personal que realiza actividades en terreno por motivos de instrucción, entrenamiento o realizando alguna operación militar. Esta actividad se debe efectuar todos los días de la semana (hábiles, festivos y fines de semana).

El propósito de realizar esta actividad de régimen diario y permanente es reforzar en los comandantes el hábito de control de las actividades propias del entrenamiento militar desarrolladas durante el día, verificando el cumplimiento de las tareas asignadas, como también del estado de salud, mental y físico de sus subordinados, además de considerar el parte de fuerza general de la unidad.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la retreta son evaluar a la unidad, transmitir el propósito, reforzar la cohesión y exigir rendimiento.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en la retreta son:

- Fomentar la cohesión y el espíritu de cuerpo de la unidad en la formación.

- Lograr un sentido de pertenencia con la unidad al término de la jornada.
- Rescatar el valor histórico de la retreta, explicando su propósito.
- Reforzar el valor de una unidad disciplinada.
- Realizar competencias interunidades, demostrando la moral de la unidad a través de cantos o ejercicios de escuela.
- Dar el espacio e instancias para orar, de acuerdo con las creencias religiosas del personal de su unidad.

Es importante tener en cuenta que la retreta tiene un carácter formativo histórico en la Institución, lo que debe ser considerado por el comandante y dado a conocer a la unidad durante el desarrollo de esta importante formación militar.

Esta ceremonia evoca las más memorables tradiciones militares que destacan al soldado chileno, rememorando hechos históricos institucionales, además de contemplar un análisis de los sentimientos y recogimiento espiritual que experimenta el soldado, sobre todo cuando se encuentra en campaña o está operando.

Los principios, valores y virtudes militares que sobresalen en esta actividad son, entre otros:

- El principio de unidad, que asegura el correcto funcionamiento de la organización militar, sobre todo en la formación al término de la jornada de instrucción y/o entrenamiento.
- La virtud de la disciplina, principio fundamental del soldado y la Institución, sobresale en la retreta, demostrado por medio de la conducta militar, convirtiéndola en un hábito permanente.
- El espíritu de cuerpo de la unidad, que es el sentir permanente que tiene el soldado por la unidad a la cual pertenece, donde el imperativo es “ser más que parecer”.

### **3.2.3. DURANTE LAS HORAS DE DESCANSO**

Luego de una extenuante jornada del servicio, instrucción y entrenamiento, la hora de descanso es una de las más importantes de todo soldado, que debe

llevarse a cabo al término de la retreta. El descanso es el hito que marca el término de la jornada de instrucción, entrenamiento u operación y debe realizarse de la misma forma que el levantarse: con la agilidad y celeridad propias del militar disciplinado.

Para que un descanso sea reconfortante y reponedor de fuerza, debe tener ciertas características que cada comandante debiera tener presentes, como sigue:

- Cada comandante es el responsable de dar el descanso correspondiente a la unidad, observando la capacidad de reacción que tiene al día siguiente.
- El comandante debe tener en cuenta que, para que su unidad pueda rendir al máximo en la instrucción, el entrenamiento o la operación militar al día siguiente, el descanso debe ser el adecuado.
- Cada comandante debe aplicar el criterio necesario para dar el respectivo descanso a su unidad.
- Las horas de descanso deben ser las suficientes para recuperar energías y regenerar capacidades
- De acuerdo con las tareas y misiones que deba cumplir la unidad, se pueden considerar las horas de descanso en horas especiales.
- Evitar las tareas extraordinarias durante el descanso, salvo cuando sea para mantener la operatividad de la unidad (tiempo de reacción).

#### **3.2.4. RANCHO**

El artículo 123 del RAO - 22009, REGLAMENTO, "RÉGIMEN INTERNO PARA LAS UNIDADES DEL EJÉRCITO", edición 2019, describe el rancho como una actividad donde la unidad se alimenta y se nutre para obtener la energía necesaria que será utilizada en las actividades de régimen interno, instrucción, entrenamiento o en la operación militar.

Secundariamente, esta actividad busca reforzar los modales, comportamiento en la mesa, forma correcta de ingerir los alimentos, además de permitir la camaradería y la generación de lazos interpersonales, mejorando con ello el espíritu de cuerpo de la unidad.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con el rancho son reforzar la cohesión, ejercer un rol formador, demostrar presencia y evaluar a la unidad.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en el rancho son:

- Mantener una unidad más cohesionada para lograr sentido de pertenencia.
- Demostrar cercanía con su unidad, acompañándola y comiendo lo mismo que ella, al menos una vez al mes.
- Controlar que la alimentación sea adecuada en cuanto a las porciones, calidad y preparación, procurando que las condiciones de higiene y utensilios sean las necesarias.
- Es de gran utilidad emplear esta actividad para que la tropa se reúna por categorías, instancia donde cada comandante puede hacerlo con su unidad. Ésto permite que el personal de la unidad aborde temas de interés personal, motivacional, proyectos futuros o temas afines a ella, donde se intercambien diferentes visiones, pero principalmente se transmita la experiencia de los más antiguos, que es su forma de cooperar al rol formador que les compete.
- Propiciar mantener una conversación más cordial con la unidad, evitando exponer temas conflictivos, ya que la tensión generada no aportará al desarrollo de la cohesión esperada.

Los principios, valores y virtudes militares que sobresalen en esta actividad son, entre otros:

- Es importante resaltar y reconocer que la totalidad de las actividades de régimen llevan consigo uno de los principales principios éticos: el principio de unidad, y de virtudes militares de la profesión militar, como la disciplina y la fortaleza.
- La virtud de espíritu de cuerpo y compañerismo, al igual que el principio de sentido de pertenencia de su unidad, sobre todo al momento de reunirse diariamente en la actividad del rancho.
- El respeto y la educación de los integrantes de la unidad en el momento del rancho.

### 3.2.5. FORMACIONES INTERNAS DE LAS UNIDADES

En el día a día de una unidad existe una serie de formaciones de régimen y adoctrinamiento, en las cuales se va configurando el carácter, rectitud y prestancia del militar, preparándolo para las futuras presentaciones, instancias en las que los comandantes de todos los grados pueden impartir y ejercer el mando con liderazgo. A su vez, formaciones que se realizan con motivo de alguna preparación para una ceremonia oficial, permiten a los soldados practicar y mantener el autocontrol a través de la autodisciplina, la que en cada formación interna permite a los comandantes corregir y practicar para lograr la perfección.

Por otra parte, estas instancias se vinculan con las habilidades de liderazgo militar propias de los comandantes en este tipo de actividades, como son exigir rendimiento, reconocer el esfuerzo, ejercer el rol formador, reforzar la cohesión, entre otras.

Los principios, valores y virtudes militares que sobresalen en estas actividades de formación militar son, entre otros:

- La virtud de la disciplina, manifestada en el dominio de sí mismos que deben tener los soldados, para llevar a cabo las formaciones con pulcritud y perfección.
- La virtud de la fortaleza, para afrontar las largas horas de esfuerzos físico y mental que requieren estas actividades.
- El principio de unidad, que actúa en conjunto para presentarse con la máxima perfección frente a sus superiores, autoridades y civilidad.

#### 3.2.5.1. Formación de iniciación de servicio.

De acuerdo con el art. 124 del RAO - 22009, REGLAMENTO, "RÉGIMEN INTERNO PARA LAS UNIDADES DEL EJÉRCITO", edición 2019, edición 2019, la formación de iniciación de servicio se realiza una vez a la semana, presidida por el comandante de la unidad, y descentralizada el resto de los días, por sus respectivos mandos, para informar sobre actividades diarias y coordinaciones de detalle.

El objetivo principal de esta formación es que el comandante tome contacto directo con la unidad, para dar las orientaciones de la semana que se inicia, en los aspectos administrativos y en el de instrucción y el entrenamiento.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la iniciación de servicio son evaluar a la unidad, ejercer el rol formador, demostrar presencia, exigir rendimiento y atender necesidades.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en la iniciación de servicio son:

- Observar, atender y evaluar a su unidad, de acuerdo con el nivel de cada comandante.
- Ejercer el rol formador, a través de la presencia y disposición del comandante.
- Solucionar los requerimientos que estén al alcance del comandante (atender necesidades).
- Comentar algunos temas valóricos y disciplinarios, si es el caso.
- Reconocer el desempeño a través de felicitaciones por el trabajo realizado y dar las orientaciones para el siguiente desafío.
- Utilizar el izamiento del pabellón nacional como instancia para reforzar el patriotismo, reforzar el *ethos* militar por medio del planteamiento de temas valóricos y disciplinarios que sean pertinentes.

#### 3.2.5.2. Formación de lectura de la orden del día.

De acuerdo con el art. 126 del RAO - 22009, REGLAMENTO, "RÉGIMEN INTERNO PARA LAS UNIDADES DEL EJÉRCITO", edición 2019, edición 2019, la lectura de la orden del día será llevada a cabo por los comandantes de unidades fundamentales o similares, en forma diaria. En ella se dará a conocer al personal de servicio para el siguiente día, así como al personal destacado o la toma de medidas disciplinarias, si corresponde. Esta orden deberá quedar en un lugar visible de la unidad (vitrina, diario mural, entre otros).

Otro de los objetivos principales de esta formación es que cada comandante tome un contacto más estrecho con su unidad, dando solución a los problemas y necesidades que estén a su alcance.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la lectura de la orden del día son ejercer el rol formador, demostrar presencia, atender las necesidades y estimular la solución de problemas.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en la lectura de la orden del día son:

- Entregar información a toda la unidad reunida.
- Atender las necesidades de su unidad, ya sean individuales o necesidades de personal, medios, materiales o tiempos para cumplir una tarea (peticiones). En esta ocasión se debe permitir que cada nivel de mando desarrolle su propia habilidad de liderazgo relacionada con satisfacer las necesidades de su unidad.
- Presentar ante el comandante de la UF, o quien presida la lectura de la orden, al personal destacado.
- Recordar permanentemente algunos valores y virtudes de los subordinados.
- Comentar algunos temas valóricos y disciplinarios a su nivel.
- Aprovechar la instancia para motivar a la tropa en el cumplimiento de una próxima tarea, asignándoles nuevos desafíos militares.

#### 3.2.5.3. Hora del comandante.

Esta actividad de régimen es programada por cada comandante para reunir a su unidad orgánica. En ella se deben entregar, principalmente, conceptos doctrinarios de la profesión militar, que involucran la formación del carácter en cada uno de sus integrantes.

Además, se deben entregar los espacios necesarios para que cada comandante subordinado escuche las inquietudes, problemas e interrogantes de su unidad, intentando dar solución a los problemas de acuerdo con las sugerencias y acciones propias de la habilidad de liderazgo militar “atender las necesidades”.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la hora del comandante son reforzar la cohesión, atender las necesidades, transmitir el propósito, ejercer el rol formador y demostrar presencia.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en esta actividad son:

- Aprovechar las instancias para mantener el contacto directo con su unidad.

- Resaltar los aspectos valóricos de la profesión militar.
- Reforzar la profesión militar y el desempeño en la Institución.
- Entregar el propósito de la actividad para mantener la motivación.
- Aprovechar esta instancia para conocer las inquietudes y necesidades de su unidad. Mientras mayor es el rango etario y la madurez de la unidad, más valora el acceso a la información relevante relacionada con las tareas y misiones en curso o futuras.
- Ejercer el rol formador escuchando y observando a su unidad para incentivar la participación. Ellos aprecian que su opinión sea tomada en cuenta.

Se sugiere que cada comandante incluya estas actividades dentro de la programación y horarios del régimen, con la finalidad de que la unidad reciba las orientaciones en forma transversal. De igual forma, los temas a tratar deben ser variados, conforme con la doctrina militar, dejando, en algunas ocasiones, la libertad de acción a cada comandante para tratar otros temas profesionales.

#### 3.2.5.4. Formación de la revista de reclutas.

Esta formación tiene como objetivo principal generar la disciplina militar en la fase de formación de todo integrante de la Institución, logrando la forma, movimientos y las posturas corporales del joven recluta, para lograr el adiestramiento que se requiere en el adoctrinamiento de este tipo de formación. La revista de reclutas es un ejemplo de cómo la disciplina militar adoctrina y moldea a jóvenes soldados, al inicio de su formación básica.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la revista de reclutas son exigir rendimiento, reconocer el esfuerzo, ejercer el rol formador y reforzar la cohesión.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en la revista de reclutas son:

- Lograr una unidad de soldados con sólidos conocimientos sobre la disciplina militar.
- Dar un sentido real a la actividad, que se vea reflejado en la conducta y disciplina del soldado.

- Transmitir a la unidad que el trabajo y el esfuerzo mancomunado pueden obtener grandes logros, que acrecientan el carácter militar.
- Generar una sana competencia entre los pares, para reforzar la cohesión de la unidad.
- Al término de la revista, reconocer en público el esfuerzo y resaltar el espíritu de cuerpo.
- Utilizar los errores cometidos para impulsar procesos de mejora, basados en las experiencias profesionales.

#### 3.2.5.5. Formación para entrega de armas.

Esta ceremonia se realiza en la totalidad de las unidades y escuelas que reciben contingente y está considerada al término del periodo inicial, previo al juramento a la bandera. Evidencia el progreso del ciudadano que realiza el servicio militar y que se encuentra en las condiciones óptimas para asumir el compromiso con la Patria y el Ejército. Este hito tiene simbolismo en la entrega del corvo de manos de sus superiores y familiares, lo que refuerza el vínculo con la tradición militar del soldado chileno.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la entrega de armas son transmitir el propósito, exigir rendimiento, ejercer el rol formador, reforzar la cohesión y reconocer el esfuerzo.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en la entrega de armas son:

- Transmitir el significado de la ceremonia y su relevancia institucional.
- Resaltar la responsabilidad implicada en la entrega de armas.
- Explicar, a través de ejemplos, el sentido patriótico de la ceremonia.
- Explicar que esta ceremonia es el paso previo al Juramento a la Bandera.
- Reconocer frente a la unidad el valor de llegar a la instancia de la entrega de armas.
- Entregar las orientaciones para los nuevos desafíos.

### **3.2.6. SALIDAS DE FRANCO Y/O PERMISOS**

Las salidas de franco y/o permisos permiten que el personal demuestre su actuar frente a su entorno cercano y ante la civilidad, evidenciando el desarrollo integral dado por la formación militar.

Lo anterior se manifiesta en la preparación autónoma y eficiente de su cargo y mediante un comportamiento ejemplar, guiado por la convicción de que es el correcto, más allá de la presencia de un control o vigilancia. Ambos elementos son determinantes para el prestigio de la unidad y la Institución frente a la ciudadanía, que observa con ojo crítico su conducta como embajadores del Ejército.

En la vía pública se debe tener especial cuidado en el buen uso del uniforme, llevándolo siempre completo, ordenado, limpio y en perfectas condiciones.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la actividad son demostrar presencia y ejercer el rol formador.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en la salida franco y/o permiso son:

- La salida franco es el momento de difundir la profesión militar.
- Haga sentir a su gente que durante los días libres son los embajadores de la Institución.
- Entregue las recomendaciones correspondientes para el actuar en la vía pública.
- Recordar a la unidad la importancia social de la Institución y para qué existe.
- Resguardar el prestigio de la Institución por medio de un comportamiento honorable.
- Cuidar y respetar el uniforme, dentro y fuera de la unidad.

### **3.2.7. FORMACIONES PARA CEREMONIAS PATRIÓTICAS**

Las preparaciones y las orientaciones que los comandantes deben entregar a sus unidades en las formaciones para ceremonias oficiales (aniversarios, celebración de armas y/o servicio) se deben realizar con la entrega de un propósito, una dirección y una motivación especial, ya que este tipo de

formaciones representa la preparación disciplinada permanente del soldado chileno. Cada una de estas formaciones durante el régimen interno, previo a las ceremonias, debe tener un significado especial.

Los principios, valores y virtudes militares que sobresalen en estas actividades de formación militar son, entre otros:

- La importancia que debe darse a este tipo de ceremonias debe estar basada en el patriotismo, manifestado en el rescate y exaltación de la herencia histórica y los valores nacionales, que forjan el carácter de los integrantes del Ejército.
- Además de los principios éticos, en este tipo de formaciones se deben resaltar la disciplina y el compromiso con la Institución y la unidad a la cual pertenece.
- De igual forma, resaltar los valores y virtudes del *ethos* militar, tales como el honor, abnegación, espíritu de cuerpo y cumplimiento del deber, entre otros, que hacen de un soldado un militar íntegro en su quehacer.

#### 3.2.7.1 Formación para el Juramento a la Bandera.

Es la ceremonia militar más importante del soldado, debido a que marca el compromiso del deber ser del soldado ante su bandera. Se trata de un acto donde convergen símbolos y valores relacionados con Dios y la fidelidad a la Patria, es la síntesis de los valores y virtudes que establece la Ordenanza General del Ejército (OGE) y el MOLD - 02005, MANUAL, “*ETHOS DEL EJÉRCITO DE CHILE*”, edición 2018; consagra el compromiso del soldado con el cumplimiento del deber.

Para quien elige la carrera de las armas, es un deber conocer el profundo significado que tiene el Juramento a la Bandera, así como tener presentes los valores y principios asociados con esta ceremonia, pues serán la motivación y guía que mantendrá vivo el amor patrio y la disposición a servirla. Este cumplimiento, honesto, consciente y permanente, hace real el compromiso con la Institución, que otorga la certeza de contar con hombres y mujeres con sólidas convicciones morales para cumplir en cualquier situación de paz, de crisis o de guerra, con las exigencias que la Patria les demande (MOLD - 02005, MANUAL, “*ETHOS DEL EJÉRCITO DE CHILE*”, edición 2018).

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la actividad son ejercer el rol formador, demostrar presencia, exigir rendimiento y transmitir el propósito.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en el Juramento a la Bandera son:

- Resaltar el patriotismo de los héroes de la Concepción, su compromiso y abnegación.
- Comentar el sentido real del Juramento a la Bandera.
- Mantener la tradición y ritos del Juramento a la Bandera.
- Mantener presente el símbolo de la bandera.
- Recordar a la unidad que el compromiso adquirido dura para toda la vida.
- Mantener la vigilia previa al Juramento a la Bandera y reforzar su significado.

Tradicionalmente, previo al Juramento a la bandera se realizará el rito de la Vigilia de Armas, en la cual los juramentados, junto a sus padrinos, reflexionan en los desafíos y deberes de la carrera militar.

Esta tradición, basada en acontecimientos de la vida militar durante la Edad Media, se adoptó desde el año 1900, fecha que coincide con la entrada en vigencia de la ley de conscripción o servicio militar obligatorio en todas las unidades del Ejército. Durante el desarrollo del ceremonial se debe respetar la libertad de culto del militar, con el fin de que la oratoria sea asimilada de igual forma por el conjunto, sin distinción de ninguna especie.

El padrino debe ser un militar más antiguo que el juramentado, idealmente de la misma arma o servicio y elegido por éste. En caso contrario, será designado por el comandante de la unidad, puesto que el padrino debe reunir las características para desempeñarse como un mentor o guía. Debe estar dispuesto a asumir la honorable y desafiante tarea de acompañar, enseñar, guiar, orientar y apoyar a su ahijado en todos los aspectos de la vida militar, desde que inicia su función como soldado, cabo o alférez y hasta el término de su carrera militar.

#### 3.2.7.2 Formación para el aniversario patrio.

Las celebraciones del aniversario patrio y del Día de las Glorias del Ejército de Chile son consideradas otras de las formaciones de importancia en la vida militar. Estas actividades se basan en la celebración de un año más de

la creación del Ejército, que nace con la Patria hace más de 200 años. Se realiza anualmente en todas las guarniciones militares, siendo observada por toda la ciudadanía y a la que se adhieren las restantes ramas de las Fuerzas Armadas (FAs).

La importancia de esta formación radica en que se presentan frente a autoridades y familiares, todos los componentes de las unidades representados por soldados y comandantes.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la actividad son ejercer el rol formador, demostrar presencia, exigir rendimiento, transmitir el propósito y reconocer el esfuerzo.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en el aniversario patrio son:

- Resaltar el compromiso y la abnegación de su unidad en la representación ante la ciudadanía.
- Arengar a la unidad antes de la formación, motivándola y recordándole lo que ésta representa.
- Recordar que la presentación de las unidades es una muestra de la disciplina.
- Recordar a la unidad que su actitud y forma presenta la imagen institucional frente a la ciudadanía.
- Reforzar el orgullo de sentirse integrante de la Institución.

#### 3.2.7.3. Formaciones por aniversario de unidades, armas, servicios o especialidades.

Se realizan con motivo de la creación de unidades o hitos históricos, por lo que implican una preparación especial en todo aspecto de régimen, que requiere la dedicación y el compromiso de todos los integrantes de la unidad, así como de un alto sentido de pertenencia.

De igual forma, cada celebración lleva consigo una tradición histórica que debe ser transmitida por cada comandante, para acrecentar el orgullo y sentido de pertenencia.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la actividad son ejercer el rol formador, demostrar presencia, exigir rendimiento, transmitir el propósito y reconocer el esfuerzo.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en los aniversarios son:

- Resaltar el compromiso y la abnegación de la unidad en su totalidad o por arma o servicio.
- Entregar orientaciones claras y específicas en cada celebración.
- Reconocer a los integrantes destacados en cada ceremonia.
- Reforzar el sentimiento de orgullo y pertenencia por la unidad.
- Destacar los valores y virtudes heredados de los protagonistas de la fecha a conmemorar, como una forma de preservar su valor histórico y de enaltecer su importancia para el ejercicio profesional con sentido y convicción.
- Demostrar el sentimiento de orgullo y ejemplo personal.

#### 3.2.7.4. Actividades de guardias y servicios.

De acuerdo con el Art. 22 del RAA - 03005, REGLAMENTO, "SERVICIO DE GUARNICIÓN", edición 2019, "Guardia" es el conjunto de personal armado y reunido en un lugar determinado, mediante el estudio de seguridad militar de cada recinto militar, cuya misión fundamental es su vigilancia, seguridad y defensa.

El personal que realiza funciones de guardia y/o seguridad en un recinto militar deberá dar cumplimiento a todas las disposiciones que para ello fijen los reglamentos de régimen interno de las unidades o instalaciones militares. Además, cada comandante será el responsable de entregar la orientación y la motivación para cada guardia o servicio, resaltando el sentido de responsabilidad de los integrantes de la unidad.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la actividad son demostrar presencia, transmitir el propósito, exigir rendimiento y ejercer el rol formador. Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en las guardias y servicios son:

- Entregar un propósito claro del significado y del cumplimiento del deber en el servicio de guardia.
- Resaltar la responsabilidad en el cumplimiento de cada uno de los roles de la guardia.
- Fomentar el espíritu de servicio y sacrificio en la guardia.
- Explicar la confianza institucional depositada en el cuidado del recinto militar en cada guardia.
- Controlar los roles de guardia de cada integrante de la unidad.

Los principios, valores y virtudes militares que sobresalen en estas actividades de guardias y servicios son, entre otros:

- En esta actividad es importante resaltar algunos principios fundamentales como la responsabilidad y el compromiso que deben estar presentes en todos los componentes de la guardia.
- El sentido de pertenencia, al resguardar la dependencia a la cual se brinda seguridad.
- La abnegación y la lealtad que implica estar al cuidado del lugar que alberga a la unidad y sus integrantes.
- La acción de la guardia no es una sanción disciplinaria para el personal. Por el contrario, es el cumplimiento de un deber con la Patria.

Para profundizar en las obligaciones de la guardia, consulte el RAA - 03005, REGLAMENTO, "SERVICIO DE GUARNICIÓN", edición 2019.

### **3.2.8. LA PREPARACIÓN FÍSICA EN EL RÉGIMEN INTERNO DE LA UNIDAD**

Las actividades físicas dentro de una unidad militar están orientadas a fortalecer la cohesión y a mantener la preparación permanente para el combate, cumpliendo las tareas de instrucción y entrenamiento, considerando la evaluación física anual que debe rendir todo integrante del Ejército.

La preparación física militar es el proceso por el que la Institución prepara a su personal militar para alcanzar las competencias físicas, inherentes al perfil básico, pruebas de suficiencia física (PSFs) y habilidades básicas de

combate (HBCs) y avanzado (PSFs y HBCs) y habilidades guerreras (HG). Además, es el medio por el que la Institución debe optimizar y mantener la condición física militar de sus integrantes.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la actividad son reforzar la cohesión, reconocer el esfuerzo, demostrar presencia, exigir rendimiento y ejercer un rol formador.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en la preparación física son:

- El principal objetivo de la actividad física es fortalecer la moral y la cohesión de la unidad.
- Mantener una condición física acorde con la profesión.
- El ejemplo personal de cada comandante debe estar presente en todas las actividades, quien debe propender a mantener un estándar óptimo de rendimiento.
- Considerar la actividad física dentro de la programación anual.
- Generar los espacios necesarios para realizar las actividades físicas.
- Fomentar permanentemente la autopreparación.

Los principios, valores y virtudes militares que sobresalen en estas actividades de formación militar son, entre otros:

- El principio de unidad y las virtudes militares como el espíritu de cuerpo y el sentido de pertenencia.
- El compromiso con la Institución y con la unidad a la cual pertenece.
- La lealtad y la sana competencia deben estar presentes.

#### 3.2.8.1. Actividades deportivas internas.

Las actividades deportivas internas están contempladas en la formación de cada soldado. En ellas se demuestra el espíritu de cuerpo y el sentido de pertenencia con la unidad. El carácter para enfrentar cada competencia lealmente va en beneficio directo de la unidad a la cual representa.

La práctica de variadas disciplinas deportivas busca acrecentar los lazos de amistad entre los integrantes y el sentido de pertenencia que refuerce la moral y la cohesión de la unidad. Es importante que los comandantes participen en algunas competencias deportivas, lo cual creará más confianza y cohesión en su personal.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con las actividades deportivas son reforzar la cohesión, transmitir el propósito, reconocer el esfuerzo, demostrar presencia.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en las actividades deportivas internas son:

- Realizar actividades deportivas con la unidad en forma permanente.
- Enfocar la actividad deportiva para potenciar la cohesión de la unidad.
- Reconocer públicamente al personal al final de la actividad.
- Entregar responsabilidades a los mandos subordinados.

#### 3.2.8.2. Competencias militares institucionales.

Las competencias militares, tanto internas o externas de cada unidad, se deben tomar con la misma responsabilidad que una competencia de carácter oficial, en la que se participa con motivo de representar a la unidad. Algunas de estas competencias son:

- Patrullas.
- Competencias de tripulaciones (carro, tanque o pieza).
- Competencias técnicas institucionales.
- Mejor guerrero.
- Olimpiadas interunidades.
- Competencias internacionales.

Cada una de estas competencias compromete el nombre de la unidad a la que se representa, lo que implica mantener su prestigio a través de una actitud positiva y de la fortaleza de sus participantes, lo que, a su vez, debe orientarse al desempeño del soldado en el combate real. De esta manera, se pone a prueba la disciplina deportiva, con el componente moral del competidor enfocado en obtener la victoria.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la actividad son exigir rendimiento, reforzar la cohesión, transmitir el propósito, reconocer el esfuerzo y demostrar presencia.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en las competencias son:

- Demostrar el espíritu guerrero de la unidad.
- Arengar a la unidad antes, durante y después de ellas.
- Demostrar el ejemplo personal.
- Siempre reconocer los triunfos de las unidades.
- Evitar discusiones o discrepancias que afecten negativamente a la unidad.

#### 3.2.8.3. El trote del comandante.

Esta actividad deportiva de instrucción física militar, busca fomentar la cohesión y el espíritu de cuerpo de la unidad, además de mantener la preparación física de la misma. El comandante debe realizarla con su unidad, al menos, una vez al mes.

La doctrina de la preparación física militar se ampara en el RDIE - 20003, REGLAMENTO, "PREPARACIÓN FÍSICA MILITAR", edición 2014.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la actividad son reforzar la cohesión, reconocer el esfuerzo, demostrar presencia, exigir rendimiento y evaluar a la unidad.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en el trote son:

- Considerar la observación de su unidad.
- El reflejo de su preparación física debe ser el ejemplo hacia su unidad.
- Realizar la actividad con motivación y con un propósito claro.
- Recordar siempre que el entrenamiento en conjunto refleja más cohesión.
- Fijar metas y objetivos de distancias.

#### **3.2.9. ACTIVIDADES DE CAMARADERÍA**

Las actividades de camaradería en una unidad son aquellas actividades en las que los comandantes tienen la oportunidad de compartir con sus subalternos en un ambiente más distendido y conocer más profundamente los problemas que puedan existir, logrando una mayor cohesión con sus integrantes. Son la instancia para conocerse mejor y celebrar los cumpleaños del personal, como también los hitos importantes de la vida militar.

Esta camaradería se basa en las relaciones afectivas que desarrollan los integrantes de la unidad como un todo, fuera de las horas del servicio, por

lo que son pilares fundamentales en esta actividad, la cohesión, la diversión, las buenas relaciones interpersonales, el buen humor, el apoyo recíproco y el reconocimiento a cada integrante de la unidad.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la actividad son reforzar la cohesión, reconocer el esfuerzo, evaluar a la unidad, demostrar presencia y fomentar la iniciativa.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en las actividades de camaradería son:

- Reunirse con su unidad en un ambiente diferente, que resalte su cohesión.
- Celebrar los hitos importantes de la unidad (cumpleaños, aniversarios, formaciones).
- Realizar las actividades de camaradería en ocasiones profesionales.
- Estas actividades siempre tendrán frutos en la moral de la unidad.
- Demostrar el sentido de pertenencia con la unidad y confianza en el mando.
- Practicar la austeridad y responsabilidad en las actividades.

### **3.2.10. HIMNOS, EMBLEMAS, ESTANDARTES Y BRINDIS MILITARES**

Las unidades militares deben considerar que la entonación de los himnos, cantos militares y brindis, son actividades que deben estar siempre presentes, dando una identidad particular a cada una de ellas. Éstas fortalecen la moral y la cohesión, demostrando el sentido de pertenencia de cada unidad. De igual forma, los emblemas y estandartes representan la historia y tradición de la unidad de la que cada integrante debe sentirse orgulloso.

Este orgullo que cada integrante siente por su himno debe ser similar al que siente un chileno fuera de su Patria, sobre todo cuando le corresponde representarla.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la actividad son reforzar la cohesión, exigir rendimiento, transmitir el propósito, ejercer el rol formador y fomentar la iniciativa.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en esta actividad son:

- Inculcar la práctica de los himnos militares con tradición e historia, hasta hacerlos un hábito.
- Transmitir los valores de los hechos históricos de cada himno.
- Poseer estandarte, lema y brindis o poesía que represente el *ethos* de la unidad.
- Fomentar el orgullo que debe sentir cada integrante de la unidad al recitar su lema o brindis.
- Transmitir a la tropa el origen y significado de los himnos, cantos, lemas y brindis, para que los interpreten con sentido de pertenencia.
- El fin último de estas acciones es contar con herramientas potentes para optimizar e incrementar la moral y cohesión de la unidad.

Es importante considerar que, si bien cada unidad tiene un himno que lo representa y que es aprendido por sus integrantes, no deben dejarse de lado los himnos tradicionales de la Institución, que son parte de la historia militar de Chile, como el paso de las unidades en la Gran Parada Militar, Chacabuco, Buin, Fuerzas Especiales (FEs), entre otros.

Los principios, valores y virtudes militares que sobresalen en estas actividades son, entre otros:

- El principio ético del compromiso, demostrado en el solemne Juramento a la Bandera y materializado en la entrega diaria.
- El espíritu de cuerpo, reforzado a través de la enseñanza del valor histórico de las actividades.

### **3.2.11. ACTIVIDADES DE AYUDA A LA COMUNIDAD**

Dentro de las misiones y/o actividades que tiene el Ejército, está la de concurrir y apoyar a la nación a consecuencia de desastres naturales y misiones de paz. Estas actividades distintas a la guerra son, entre otras, las más cercanas a un conflicto bélico y donde se aplican las capacidades militares, de las que se pueden extraer experiencias y aprendizajes.

Actividades como brindar seguridad en rutas, con *check points* y con unidades fundamentales de emergencia y catástrofe (UFEC) para el resguardo de la

comunidad durante los estados de emergencia o catástrofe nacional, están contenidas en la Ley 18415 “Orgánica Constitucional de los Estados de Excepción”.

Estas tareas servirán para la solución de problemas en contextos complejos e inciertos en los que se necesita un actuar certero para resolver cualquier situación anormal por medio del ejercicio del mando con liderazgo.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la actividad son estimular la solución de problemas, atender las necesidades, transmitir el propósito, fomentar la iniciativa y reforzar la cohesión.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes durante la ayuda a la comunidad son:

- Entregar un propósito claro de esta actividad.
- Dar la oportunidad a los mandos intermedios para la toma de decisiones.
- Considerar una capacitación reflexiva ante situaciones adversas.
- Estimular la solución de problemas.
- Incentivar el apoyo a la comunidad y el patriotismo.
- Establecer una motivación especial en el trabajo conjunto hacia la civilidad y la Patria.

Estas actividades son parte de las dos Áreas de Misión vinculadas con la ayuda a la comunidad: Emergencia Nacional y Protección Civil; y Contribución al Desarrollo Nacional y Acción del Estado. Ambas han sido declaradas en el Libro de la Defensa Nacional de Chile, edición 2017, y en el Decreto Supremo N.º 4, de 2020, que lo actualiza y complementa, así como en la doctrina institucional, con las operaciones militares distintas a la guerra (MOOTW).

### **3.2.12. SEMINARIOS, CHARLAS Y CONFERENCIAS**

Estas actividades, realizadas por las unidades durante el año militar, buscan recordar hechos patrióticos de la Institución, entregar información institucional relevante y aumentar el acervo cultural de la unidad. Asimismo, implican la doctrina militar y la entrega de valores y virtudes. En el caso de las escuelas matrices, éstas cuentan con un ciclo de conferencias formativas, donde se

abordan temas patrióticos, profesionales, académicos y de vinculación con el medio.

Las charlas y conferencias patrióticas deben ser realizadas en forma permanente en las unidades, especialmente las de aquellos hechos históricos que resaltan valores y virtudes del soldado chileno.

Estas actividades tienen un propósito que debe ser entregado por los comandantes a sus unidades. Idealmente, la preparación y responsabilidad de las conferencias debe considerarse en la preparación de las nuevas generaciones de oficiales, suboficiales y soldados, con el fin de que se sientan comprometidos con la misión.

Una de las actitudes que se debe tener presente en este tipo de actividades es el buen comportamiento y respeto por el acto que se está llevando a cabo y por el conferenciante.

Algunas habilidades de liderazgo vinculadas con la actividad son ejercer el rol formador, reforzar la cohesión, demostrar presencia y transmitir el propósito.

Las sugerencias y consideraciones que los comandantes deben tener presentes en estas actividades son:

- Entregar las orientaciones y propósito en cada una de las charlas.
- Recordar hechos históricos, resaltando el patriotismo.
- Asociar valores militares con cada charla patriótica.
- Resaltar el compromiso con la Institución y su historia.
- Siempre es importante el acervo cultural de las unidades.

Página intencionalmente en blanco.

## **CAPÍTULO IV**

### **HERRAMIENTAS DEL SISTEMA DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO EN APOYO AL COMANDANTE SUBALTERNO**

#### **4.1. GENERALIDADES**

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer las herramientas que comprende el Sistema de Liderazgo del Ejército (SILE), las que están a disposición del personal en la página web (<https://cle.ejercito.cl>) del Centro de Liderazgo del Ejército (CLE). Estas metodologías pretenden ser un apoyo, principalmente a través de la habilidad de evaluar a la unidad y ejercer un rol formador, con las que los comandantes pueden determinar los niveles de moral, cohesión y confianza de su unidad, considerando la importancia e implicancias de cada una de las variables que tiene el mando con liderazgo.

Estas herramientas están orientadas al desarrollo y apoyo de los comandantes para fortalecer la moral y cohesión de su unidad. Esto es parte del ejercicio del mando, así como observar permanentemente el estado anímico individual y colectivo de sus unidades, teniendo como eje orientador el cumplimiento de la misión y la capacidad de combatir.

#### **4.2. ROL DEL SUBOFICIAL MAYOR EN APOYO A LAS HERRAMIENTAS DEL SISTEMA DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO**

La moral y la cohesión son responsabilidad de todo comandante, quien debe garantizar que sus subordinados estén bien preparados y entrenados para cumplir una misión determinada. Para ésto es de vital importancia la orientación y asesoramiento del suboficial mayor (SOM) o suboficial (SOF) con más experiencia de la unidad.

La función de colaborador del mando que posee el SOM es primordial al momento de detectar ,con su experiencia profesional, problemas o necesidades de las unidades, lo que le permite ser un observador altamente competente para identificar aquellos aspectos que afectan la moral y la cohesión de la unidad. A través de su intervención en las acciones del mando, el SOM debe asesorar a los comandantes de unidades en la aplicación de la Encuesta de Moral Militar (EMM) y Encuesta de Cohesión Militar (ECM), además de incentivar la adhesión a los principios de la profesión y la práctica permanente de los valores, virtudes y costumbres que forman y fortalecen el carácter militar. Con ello se encauza la conducta de la tropa en el marco de la Doctrina Valórica institucional, según lo dispuesto en la CAP - 03040,

CARTILLA, “SELECCIÓN, DESIGNACIÓN Y FUNCIONES DEL SUBOFICIAL MAYOR EN EL EJÉRCITO”, edición 2019.

Si la unidad no cuenta con un SOM, las funciones descritas deben ser realizadas por el SOF más antiguo de la misma.

### **4.3. HERRAMIENTAS DE APOYO DEL SISTEMA DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO**

#### **4.3.1. ENCUESTA DE MORAL MILITAR**

Es una herramienta para ser usada a nivel de UF o similar en todas las unidades del Ejército, ya sea en la FT o en la Fuerza Generadora (FG), cuya finalidad es informar y dar a conocer el potencial humano y psicológico que se encuentra en la unidad, esa voluntad de lucha necesaria para cumplir con éxito una misión determinada.

Tal como plantea el MVL - 21001, MANUAL, “LIDERAZGO MILITAR”, edición 2021, fortalecer la moral de la unidad no es sólo un deber, sino un imperativo del mando en todos los niveles, hasta lograr esa fuerza anímica necesaria para llevar a la unidad a cumplir un objetivo, incluso, implicando el riesgo de vida.

Así como se realizan las evaluaciones en los periodos de instrucción y entrenamiento para conocer el nivel de preparación, los comandantes necesitan conocer el estado de la moral de la unidad, observando algunos factores que la afectan en forma individual o colectiva en el cumplimiento de una acción. De éstos, es posible destacar los ocho factores que influyen en la moral militar de una unidad.

La información entregada debe ser recibida por el comandante de la unidad encuestada, quien, con el apoyo de su cadena de mando, y el SOM o SOF más antiguo de la unidad, elaborará un plan de acción que permita mejorar los factores deficientes y optimizar aquellos con buenos resultados. Para fomentar y mantener una cultura transparente, que genere la mejora continua sobre los errores y falencias de la unidad, queda estrictamente prohibido emplear los resultados para tomar medidas disciplinarias.

#### **4.3.2. ENCUESTA DE COHESIÓN MILITAR**

Es una herramienta de apoyo para los comandantes a nivel sección, pelotón o puestos de mando, orientada a evaluar la cohesión existente en la unidad,

cuya base es un test sociométrico diseñado para evaluar las dinámicas interpersonales de un grupo, a través de una representación gráfica de los vínculos de sus integrantes.

Esta encuesta tiene como finalidad detectar al personal más influyente para mantener la cohesión militar dentro de la unidad encuestada, además de identificar a las personas rechazadas, polémicas o aisladas. Esta es una herramienta que antes de ser aplicada debe ser correctamente orientada por el comandante, considerando lo siguiente:

- Según el número de integrantes de la unidad, cada encuestado debe seleccionar una cantidad específica de personal con el que prefiere desarrollar una misión difícil y rechazar otra cantidad específica de personas a las que no prefiere para desarrollar una misión difícil.
- La selección anterior puede ser complementada con una opinión que la justifique, sin embargo, dicha representación debe tener como base el espíritu de buscar la mejora continua en la cohesión de la unidad, destacando aspectos positivos de los influyentes y destacando los aspectos por mejorar de los rechazados. Para que la herramienta esté enmarcada en el principio de dignidad y en la virtud del respeto mutuo, las opiniones deben ser ajustadas a los principios y virtudes que regulan la profesión militar. No es una herramienta para quejarse contra un camarada o un comandante, como represalia por un conflicto personal, sobre todo si éste no involucra el estado anímico de la unidad.
- Para fomentar y mantener una cultura transparente, que permita generar la mejora continua de los errores y falencias del personal integrante de la unidad, queda estrictamente prohibido emplear los resultados para tomar medidas disciplinarias. Sin embargo, el comandante debe utilizarlos para realizar un plan de acción con cada individuo para que, a través de sus orientaciones y apoyo, este combatiente pueda trabajar en su desarrollo personal y así contribuir a la cohesión de la unidad.

### **4.3.3. ESTUDIOS DE CASOS DE LIDERAZGO Y ÉTICA**

Los estudios y análisis de casos son herramientas de apoyo docente, de capacitación o de instrucción, con una metodología orientada a fortalecer la formación ética y valórica de los profesionales de las armas y servicios. Constituye un primer esfuerzo para estructurar y dirigir la enseñanza de los valores militares a través de los institutos dependientes de la DIVEDUC, asegurando que quienes integran el Ejército no solamente cumplan con

sus deberes operativos, sino que también adopten una conducta íntegra y ejemplar dentro y fuera de la Institución.

Esta estrategia se desarrolla en dos instancias principales: la primera es la creación del estudio de casos, tarea asignada a los institutos docentes en conjunto con el CLE, cuyo propósito es la creación de un banco de casos que servirá como material de enseñanza en futuros periodos académicos. Esta fase consiste en recopilar y estructurar situaciones que presenten dilemas éticos relevantes para la vida y el ejercicio profesional de los militares, alineándose con la Doctrina Valórica del Ejército de Chile.

La segunda instancia es el trabajo de análisis de casos, que representa la aplicación concreta de esta metodología en el aula. En este proceso, los profesores dirigen una experiencia guiada en la que los estudiantes identifican dilemas éticos y buscan soluciones fundamentadas en los valores y principios del Ejército. El objetivo central es que los futuros oficiales y suboficiales internalicen un sistema valórico moral coherente con la vida militar, dado que, según lo estipulado en la OGE, el servicio en la Institución es una vocación de carácter “inminente moral”.

A través del análisis de casos, se espera que los alumnos desarrollen un juicio ético sólido, capaz de orientarlos en la toma de decisiones en escenarios reales.

El CLE es la unidad encargada de capacitar a los profesores o instructores en estas metodologías de enseñanza y en la confección de casos para el estudio de la ética y del liderazgo militar. Ambos están dirigidos, principalmente, a aquellos docentes de las escuelas matrices y escuelas de armas y servicios, durante el periodo de capacitación anual del CLE.

#### **4.3.4. SOLICITUD, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ENCUESTAS**

Tanto la EMM como la ECM pueden ser solicitadas a través del correo [centrodeliderazgo@ejercito.cl](mailto:centrodeliderazgo@ejercito.cl) OPUS 83405 y 83427 de la Sección Apoyo al Comandante del CLE, donde el solicitante recibirá las orientaciones para aplicar las herramientas disponibles.

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, el rol del comandante (solicitante) y el SOM de la unidad son de vital importancia, puesto que con apoyo del CLE deben implementar el plan de acción para mejorar los factores o parámetros deficientes o mantener los bien evaluados, para, finalmente, concluir el proceso con una nueva evaluación.

Finalmente, en su página web, el CLE pone a disposición todas las orientaciones, sugerencias y ejemplos, que van en apoyo de los comandantes.

Página intencionalmente en blanco.

## MODELO DE EJERCICIO DE TOMA DE DECISIONES

### 1. EJERCICIO DE TOMA DE DECISIONES: INFANTERÍA

- Situación.

Usted es un comandante de pelotón de la 1.<sup>a</sup> compañía del batallón “Araucano”. Ésta se encuentra desplazándose hacia el sur en forma paralela a la ruta K-3, con el propósito de destruir fuerzas adversarias que se encuentren dentro del AOR. La unidad que usted comanda se caracteriza por maniobrar y atacar de manera agresiva y se encuentra en descubierta de infantería. La 1.<sup>a</sup> escuadra al mando del más experimentado de sus clases se encuentra a la cabeza, seguida por la 2.<sup>a</sup> y 3.<sup>a</sup> escuadra.

La 1.<sup>a</sup> escuadra entra a un área llamada “Los montículos”. Inesperadamente, empieza a escuchar el sonido de armas de trayectoria tensa, deduciendo que la 1.<sup>a</sup> escuadra se encuentra en contacto. A su vez, empieza a recibir fuego de artillería, desplazándose rápidamente con la finalidad de evitar bajas. Al tratar de visualizar la situación de la unidad, se percata que la 2.<sup>a</sup> escuadra lo empezó a seguir; no así la 3.<sup>a</sup>. Se encuentra a un equipo haciendo fuego desde un montículo hacia la derecha, al igual que otro equipo. El comandante de este equipo le señala que hay dos posiciones enemigas hacia el sur. Al apreciar la situación, estima que la fuerza no es mayor a un pelotón. Usted de inmediato solicita apoyo de fuego, debido a que es un objetivo planificado y la compañía a la que pertenece tiene un observador adelantado. El comandante del equipo le señala que el comandante de escuadra se encuentra con el otro equipo buscando el contacto por el flanco izquierdo.

Usted pregunta “¿Hace cuánto rato salió?”.

“Hace menos de 5 minutos”, señala el comandante de equipo.

El comandante de la 2.<sup>a</sup> escuadra se ha unido a usted y le informa que hay movimiento en un pequeño bosque que se encuentra en el flanco izquierdo. Usted revisa su reloj y se percata que han pasado 12 minutos desde el inicio de la acción. El fuego se ha mantenido de manera sostenida entre las fuerzas propias y adversarias.

Usted intenta observar en 360° para ver la situación de la unidad y se percató que no tiene antecedentes de la 1.ª escuadra, ni de la 3.ª, con la que perdió contacto desde el inicio de la acción. Su radioperador le informa que el comandante de la compañía le está solicitando un reporte de situación. ¿Qué hace?

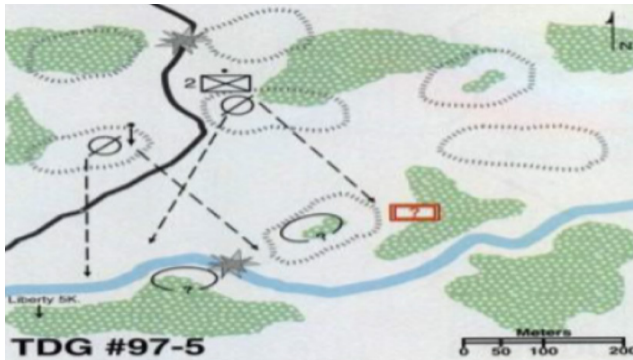


Fig. 1 Gráfico de una situación.

## 2. EJERCICIO DE TOMA DE DECISIONES: ABASTECIMIENTO

- Situación.

Usted es comandante del pelotón de Abastecimiento, donde se encuentran distribuidas todas las clases logísticas.

Usted pertenece al Regimiento Logístico N.º 6 “Pisagua” de la VI DE, de quien dependen todas las áreas logísticas y proyecto “Yareta”, para el abastecimiento de las unidades en terreno, las cuales se encuentran desplegadas en el sector general de “Pampa Chaca Este”.

Las unidades comienzan el avance hacia la zona de acción táctica el 050300OCT2020 y usted debe brindar el abastecimiento de clase I, III y V, a más tardar el 042300OCT2020, con el objetivo de permitir que las unidades se abastezcan antes de una acción táctica, completando sus niveles en totalidad.

Para lo anterior usted deberá planificar un tren logístico en las coordenadas 70980 - 69970 (simuladas, se puede emplear cualquier carta).

- Tareas a ejecutar.

- ¿Cómo planificaría el tren logístico? (5 minutos).

- Dos camiones de su unidad fallan a 3 km del punto de abastecimiento, ¿qué hace? (2 minutos).



Fig. 2 Tren logístico.

### 3. EJERCICIO DE TOMA DE DECISIONES EN EL RÉGIMEN INTERNO

La toma de decisiones de los comandantes en el régimen interno debe fundarse en la Doctrina Valórica institucional de la cual emanan la disciplina, el compromiso y la toma de decisiones.

Frente a una situación que involucre la toma de decisiones, es necesario considerar su:

- Factibilidad:
  - Para llevar a cabo lo resuelto se debe contar con un mando, sus medios y una misión.
  - La misión debe contener motivo, dirección y propósito.
- Legalidad:
  - Las tareas deben ajustarse a las leyes y reglamentos vigentes.
  - Si no está claramente regulado, prima el espíritu de la ley, la norma y el sentido común.

- Eticidad-moralidad:
  - Resolver en consecuencia con los principios, valores y virtudes propios del carácter.
  - Discernir claramente entre lo bueno y lo malo.
  - Identificar la voluntad de la unidad, para ejercer el liderazgo que se necesita para persuadirla y aportar a la consecución de los objetivos.
- Legitimidad:

Además de lo estrictamente legal, debe haber una percepción colectiva de que la acción es apropiada, lo que le otorga reconocimiento.

## EJEMPLO

### **Caso: Secciones diferentes**

Al asumir como comandante de la UF, un capitán notó diferencias en el desempeño de las secciones de su compañía. El comandante de la 1.<sup>a</sup> sección da cuenta de un buen desempeño y comportamiento disciplinado; en la 2.<sup>a</sup>, el comandante de sección demuestra un buen rendimiento, sin embargo, existe un mal ambiente entre sus comandantes de escuadra, mal ánimo y frecuentes discusiones. En lo que respecta al mando de la 3.<sup>a</sup> sección, comandada por un subteniente, se percibe que es relajado en el servicio, de buen ánimo, pero con malas formas militares. El comandante de la UF piensa que esto responde a un estilo de mando distinto de los comandantes de sección y que está dentro de las opciones que presenta la doctrina institucional. Por esta razón comienza a observar dentro y fuera del servicio y compara.

El comandante de la 1.<sup>a</sup> sección es educado, formal, exige lo debido e infunde respeto a sus comandantes de escuadras, aunque es distante con todo el personal de la unidad.

El comandante de la 2.<sup>a</sup> sección es muy estricto y exigente; a menudo utiliza ironías y malas palabras hacia sus subalternos. En instancias de camaradería suele manifestar quejas a la formación de los subordinados y la mala fortuna de tenerlos bajo su mando.

El comandante de la 3.<sup>a</sup> sección es muy cercano a sus cabos, quienes lo tratan como un "igual", e incluso participa en actividades de esparcimiento con ellos frecuentemente.

Este último se presenta ante el comandante de la UF con uno de sus cabos para que lo sancionen por “grave falta” hacia él. El capitán pide salir al cabo y le pregunta al subteniente “¿por qué no lo presentó en la orden del día?”, “¿cuáles son las atenuantes y agravantes en esta situación?”, sin obtener respuesta.

El capitán obtiene información adicional sobre una discusión entre el subteniente y el cabo el fin de semana, en una actividad social en la que hubo bastante ingesta de alcohol y hasta altas horas de la madrugada. Con este hecho puntual, decide emprender un plan especial con su unidad para mejorar la situación de la compañía, uniformar criterios y evitar este tipo de situaciones.

¿Cuál es el problema de liderazgo en este caso?

El problema es que no hay un criterio de mando común en la compañía, ya que los comandantes ejercen distinto trato profesional y/o personal con sus comandantes de escuadra, afectando la cohesión como unidad, y con ello, perjudicando el desempeño de la compañía en su conjunto, con rendimientos disímiles.

¿Ha vivido o presenciado una situación similar a la que se describe en el caso?

Reflexione sobre la importancia de mantener la cohesión y la unidad de criterio entre los comandantes en relación con sus subalternos. Un factor disociador de la cohesión son los criterios disímiles al exigir rendimiento, disciplina y respeto entre mandos y subordinados. El comandante de la UF debe unificar esos criterios manteniendo un trato respetuoso y formal, que conserve la autoridad de los respectivos comandantes, sin afectar la camaradería y la confianza. La labor formativa imprime un sello de mando del comandante de la UF.

Por otra parte, el comandante de la UF debe tener en todo momento claridad de que la doctrina institucional declara opciones relacionadas con un modelo táctico operacional, basado en la guerra de maniobra, por lo tanto, deberá discernir en algunas ocasiones, entregar una libertad de acción a sus comandantes o, simplemente, ejercer un rol con mayor control a base de un mando más detallado, en pos de lograr los objetivos y el buen funcionamiento de la unidad que comanda.

La página web del CLE ([cle.ejercito.cl](http://cle.ejercito.cl)) cuenta con casos basados en situaciones del régimen interno que involucran la ética y el liderazgo, y que

permiten a los comandantes subalternos practicar la toma de decisiones. Éstos están categorizados por niveles de mando y posibilitan la reflexión, sobre todo en los periodos de actividades complementarias del año militar.

## GLOSARIO

<b>PARTE I ABREVIATURAS</b>	
<b>Abreviaturas</b>	<b>Significados</b>
CLE	Centro de Liderazgo del Ejército
CONOPS	Concepto de operaciones
CPX	Ejercicio de puesto de mando
DIVEDUC	División Educación
ECM	Encuesta de cohesión militar
EMM	Encuesta de moral militar
FAs	Fuerzas Armadas
FEs	Fuerzas Especiales
FG	Fuerza Generadora
FT	Fuerza Terrestre
FTX	Ejercicio de entrenamiento en terreno
HBCs	Habilidades básicas de combate
HGs	Habilidades guerreras
IFM	Instrucción física militar
LDC	Libre disposición del comandante
MAEX	Metodología de aprendizaje experiencial
MAPEX	Ejercicio en carta
OGE	Ordenanza General del Ejército
PAC	Periodo actividades complementaria
PACA	Posición del tirador, alineación aparatos puntería, control respiración, acción disparador
PEC	Periodo entrenamiento de combate
PET	Periodo especialización técnica
PPM	Proceso de planificación militar
PSFs	Pruebas de suficiencia física
RDA	Revista después de la acción
SIE	Sistema de Instrucción y Entrenamiento

<b>Abreviaturas</b>	<b>Significados</b>
SILE	Sistema de Liderazgo del Ejército
SIVE	Situación, intención, unidades vecinas y ejecución
SLC	Soldado conscripto
SOF	Suboficial
SOM	Suboficial mayor
UC	Unidad de combate
UF	Unidad fundamental
UFEC	Unidad fundamental de emergencia y catástrofe

## PARTE II TÉRMINOS Y DEFINICIONES

<b>Términos</b>	<b>Definiciones</b>
Atender las necesidades	Habilidad para motivar la acción de la unidad, mediante la satisfacción de necesidades del personal, considerando necesidades personales o individuales y de la unidad en conjunto, como son las necesidades profesionales.
Demostrar presencia	Habilidad del comandante para marcar presencia en las situaciones importantes de su unidad, controlando, resolviendo problemas, demostrando abnegación y ejemplo personal.
Diana	Toque militar y reglamentario que se ejecuta al amanecer en cuarteles, fuertes, campamentos, buques de guerra. Hora de levantarse de la tropa. Formación de régimen de la tropa que se ejecuta al inicio del día. Junto con la formación de retreta constituyen las listas de formación de régimen de la tropa.
Ejercer el rol formador	Habilidad para guiar el desarrollo profesional de los subordinados, aplicar la disciplina con criterio formativo, adoctrinar y enseñar desde la experiencia, implica formar y entrenar para poder conceder libertad de acción y forjar confianza.

<b>Términos</b>	<b>Definiciones</b>
Estimular la solución de problema	Habilidad para movilizar las capacidades intelectuales de los subalternos, ayudarlos a pensar y mantener su mente centrada en la misión, viviendo el estrés y los problemas como un reto estimulante.
Evaluar a la unidad	Habilidad del comandante que le permite apreciar correctamente la situación de su unidad, su estado moral, su preparación, su disciplina, su cohesión, sus reales necesidades, entre otros.
Exigir rendimiento	Habilidad del comandante de plantear nuevas metas y desafíos profesionales que motiven al personal bajo su mando, acrecentando capacidades y reforzando la vocación militar.
Fomentar la iniciativa	<p>Habilidad del comandante para dar dinamismo a su unidad, concediendo la libertad de acción de los mandos subordinados y fomentando la toma de decisiones en su ausencia.</p> <p>Requiere el desarrollo de la confianza, rol formador y asumir riesgos.</p>
Formación de rancho	Formación de régimen en donde la tropa es controlada antes del suministro de la alimentación. Desayuno, almuerzo y cena.
Formación de régimen	Son las actividades que se desarrollan como una forma de control sobre las unidades y su personal. Éstas pueden ser diana, iniciación de servicio, retreta.
Formación Orden del día	Corresponde al momento del día en que el comandante, director, jefe o similar de la unidad, instalación y/o repartición toma contacto directo con su tropa y/o personal con la finalidad de dar a conocer las próximas actividades, efectuar diversas coordinaciones y conocer los posibles problemas que pueda tener su personal, así como escuchar los requerimientos que de ellos provengan.

<b>Términos</b>	<b>Definiciones</b>
Franco	Libre. Exento, el que no está de servicio.
Guardia	Es el conjunto de personal armado y reunido en un lugar determinado, cuya misión fundamental es la vigilancia, seguridad y defensa de un recinto militar, puesto o dependencia encomendada a su custodia.
Libre disposición del comandante	Horas previstas en la programación de una unidad u organización militar, que otorgan flexibilidad a un comandante o jefe para realizar reforzamiento o recuperación de horas de instrucción y entrenamiento del personal, como también actividades de régimen necesarias para el buen funcionamiento de un recinto o instalación militar.
Mando con sentido humano	Ejercicio del mando que cautela el principio fundamental de dignidad y respeto a los derechos inherentes a toda persona humana. El sentido humano dignifica al subordinado, dando importancia al rol que cumple cada nivel de la jerarquía en el cumplimiento de las misiones y a sus tareas, mediante un propósito claro, regulando las exigencias y aplicando un trato formal y respetuoso. Todo mando debe ejercerse respetando el principio de dignidad, manteniendo la formación rigurosa a través de la aplicación del Reglamento de Disciplina.
Plan de acción	Plan de trabajo del comandante para realizar acciones en pos de mejorar o mantener factores evaluados por la encuesta de moral militar. Son acciones dirigidas con un propósito, dirección y motivación.
Reconocer el esfuerzo	Habilidad para motivar y aumentar el entusiasmo hacia las tareas, mediante el reconocimiento de los logros y del deber cumplido, acrecentando la confianza hacia sí mismo y la unidad.

<b>Términos</b>	<b>Definiciones</b>
Reforzar la cohesión	Habilidad del comandante para reforzar la unión colectiva y la confianza profesional, manteniendo la voluntad y compromiso de la unidad con su misión, a pesar del peligro y las dificultades.
Régimen interno	Funcionamiento interno y cotidiano de una unidad o repartición del Ejército. Permite ampliar, concretar y regular aspectos de detalle que no están establecidos en los respectivos reglamentos de organización y funcionamiento (propuesta). Son todas las actividades que se llevan a cabo al interior de una unidad o repartición fuera del tiempo determinado para el servicio diario, como son: la instrucción, el entrenamiento, el mantenimiento y el trabajo administrativo.
Retreta	Es la formación militar a la cual se llama por medio del toque de una corneta, dando inicio a la formación de control nocturno de una unidad. Esta actividad es señal para que posteriormente la tropa se retire a su alojamiento, ya sea en la unidad o instalación o en terreno.
Servicio diario	Son todas las actividades normadas por el comandante de una unidad o jefe de una repartición y que dicen relación con lo que debe realizar cada integrante de ella, durante el tiempo que media entre cada iniciación de servicio (mañana y tarde) y cada término de servicio diario (mañana y tarde). Estas actividades deben estar reguladas, ya sea por un reglamento orgánico de funcionamiento, una orden de organización y funcionamiento o una orden de instrucción y entrenamiento con sus anexos (horario y programa).
Transmitir el propósito	Habilidad para motivar la acción de la unidad mediante un propósito claro, que estimule la voluntad de los subordinados, logrando el convencimiento de la finalidad e importancia de las misiones encomendadas.

<b>Términos</b>	<b>Definiciones</b>
Unidades	<p>Son aquellos organismos estructurados con el objeto fundamental de ejecutar las resoluciones del alto mando. Esta ejecución implicará la acción coercitiva y el apoyo a dicha acción. Tendrán un mando designado institucionalmente (autoridad institucional), una organización variable y una misión para ejecutar en el periodo de guerra; en la paz, ejecutarán todas las actividades que tiendan a su objetivo principal y otras que se le asignen. Serán, consecuentemente, los organismos básicos en la estructuración del Ejército y cumplirán las funciones principales.</p>
Unidades regimentarias	<p>Son aquellos organismos estructurados con el objeto fundamental de ejecutar las resoluciones del alto mando. Esta ejecución implicará la acción coercitiva y el apoyo a dicha acción. Tendrán un mando designado institucionalmente (autoridad institucional), una organización variable y una misión para ejecutar en el periodo de guerra; en la paz, ejecutarán todas las actividades que tiendan a su objetivo principal y otras que se le asignen. Serán, consecuentemente, los organismos básicos en la estructuración del Ejército y cumplirán las funciones principales.</p>



