

EJÉRCITO DE CHILE  
COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA  
División Educación

---

---

MVL - 21001

MANUAL

# LIDERAZGO MILITAR

2021

---

---

(Texto de calificación Público)





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

---

---

MVL - 21001

**MANUAL**

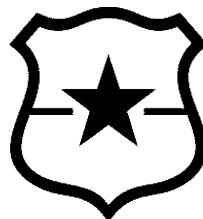
# **LIDERAZGO MILITAR**

**2021**

---

---

(Texto de calificación Público)



**Editor responsable**

División Doctrina

**Valenzuela Llanos 623, La Reina**

**(56-2) 2668 3200**

**Primera edición**

2021

En la elaboración de este texto se utilizaron como fuentes de consulta la D - 10001, DOCTRINA, “EL EJÉRCITO”, edición 2017; la DV - 10001, DOCTRINA, “ORDENANZA GENERAL DEL EJÉRCITO”, edición 2006; el RAA - 03001, REGLAMENTO, “PUBLICACIONES DOCTRINARIAS DEL EJÉRCITO”, edición 2019; y el MOLD - 02005, MANUAL, “*ETHOS* DEL EJÉRCITO DE CHILE”, edición 2018.

Para proposiciones de corrección de este manual, 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 [centrodeldiderazgo@ejercito.cl](mailto:centrodeldiderazgo@ejercito.cl) o por Intranet al correo institucional Y7001 del Centro de Liderazgo del Ejército.

EJÉRCITO DE CHILE  
COMANDANCIA EN JEFE

OBJ.: Aprueba el MVL - 21001, MANUAL,  
“LIDERAZGO MILITAR”, edición 2021.

REF.: RAA - 03001, REGLAMENTO, “PU-  
BLICACIONES DOCTRINARIAS DEL  
EJÉRCITO”, edición 2019.

SANTIAGO, 28MAY2021

**RESOLUCIÓN EXENTA N.º 6415/1410/1288/ DEL CJE**

**VISTOS:**

1. El DFL N.º 1/19653, de 13DIC2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N.º 18575, “Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado”.
2. La Ley N.º 18575, “Orgánica Constitucional de las Fuerzas Armadas”.
3. La Ley N.º 19880, que establece “Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado”.
4. El DNL - 911, “Reglamento de Disciplina para las Fuerzas Armadas”.
5. El RAA - 03001, REGLAMENTO, “PUBLICACIONES DOCTRINARIAS DEL EJÉRCITO”, edición 2019.
6. La Resolución N.º 7 de la Contraloría General de la República de 2019, que fija normas de exención de trámite de toma de razón.
7. Las potestades que se me confieren por Decreto Supremo N.º 146, de 05MAR2018.

**CONSIDERANDO:**

1. La necesidad de contar con un texto doctrinario que regule los temas relacionados con el liderazgo militar y que sirva de guía para los comandantes para lograr motivar

la acción de los subalternos en el cumplimiento de misiones de alta exigencia, reforzar el ser militar y las virtudes del carácter.

2. Lo establecido en el artículo 47. b) del documento de "Vistos 2", sobre formular las doctrinas que permitan la unidad de criterio en el ejercicio del mando y lo reglamentado en el artículo 48. del texto de "Vistos 5", en el que se establece que el responsable de la aprobación de la Doctrina Valórica y de establecer el ciclo de esta es el CJE.
3. El informe jurídico emitido por el Auditor General del Ejército, mediante oficio AUGESC II/2g (R) N.º 3420/27, de 24FEB2021.
4. Lo propuesto por el Comandante de Educación y Doctrina, mediante OF. CEDOC CG CLE (R) N.º 3420/119, de 30ABR2021.
5. Las atribuciones que me confiere el R.O. (R) N.º 300, Reglamento, "Orgánico y de Funcionamiento del Ejército".

#### **RESUELVO:**

1. Apruébese el MVL - 21001, MANUAL, "LIDERAZGO MILITAR", edición 2021.
2. Deróguese el MDM - 90002, MANUAL, "LIDERAZGO", edición 2012, el RDE - 11, "MODELO INTEGRAL DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO", edición 2014 y toda otra disposición contraria a este texto.
3. Califíquese este manual como Público, en consideración a su contenido.
4. Procédase, por parte de la DIVDOC, a difundir este texto doctrinario en conformidad a los procedimientos establecidos en el texto de "Referencia".

(Para la elaboración de este documento, se contó con la asesoría jurídica del Auditor General del Ejército, GDB Eduardo Rosso Barrientos).

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

Fdo.) **RICARDO MARTÍNEZ MENANTEAU**  
General de Ejército  
Comandante en Jefe

**HOJA DE VIDA DEL MVL - 21001**

**APROBADO POR RESOLUCIÓN EXENTA N.º 6415/1410/1288/ DEL CJE  
de 28MAY2021**

Iniciada el 02 de marzo de 2026

Corrección N.º	MODIFICACIONES		BOLETÍN OFICIAL		
	Páginas	Números	N.º	Pág.	Año
1		RES. CDO. CJE EMGE CEDOC CLE (P) N.º 6415/511/441 "EXENTA" FECHA 02MAR2026			
	10	<b>Modifíquese</b>  <b>Introducción</b>			
	4-1	Agrega anexo			

Página intencionalmente en blanco.

## ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	9
RESUMEN EJECUTIVO .....	11

### CAPÍTULO I

#### FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO MILITAR EN EL EJÉRCITO DE CHILE

1.1. GENERALIDADES .....	1 - 1
1.2. FUNCIÓN MILITAR Y LIDERAZGO .....	1 - 1
1.2.1. LA MISIÓN DEL EJÉRCITO Y LA NATURALEZA DE LA FUNCIÓN MILITAR .....	1 - 1
1.2.2. LA FUERZA MORAL Y EL MANDO MILITAR.....	1 - 2
1.3. PARTICULARIDADES DEL LIDERAZGO MILITAR .....	1 - 4
1.4. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO MILITAR .....	1 - 5
1.4.1. PROPÓSITO .....	1 - 6
1.4.2. DIRECCIÓN .....	1 - 6
1.4.3. MOTIVACIÓN .....	1 - 6
1.5. EL COMANDANTE.....	1 - 7
1.5.1. EJEMPLO PERSONAL Y PRESENCIA DEL COMANDANTE .....	1 - 9
1.5.2. EL MANDO TIPO MISIÓN Y EL LIDERAZGO .....	1 - 10
1.6. LA UNIDAD.....	1 - 11
1.6.1. LA MORAL DE LAS UNIDADES .....	1 - 12
1.6.2. LA COHESIÓN Y EL ESPÍRITU DE CUERPO DE LAS UNIDADES .....	1 - 14
1.6.3. CONFIANZA MUTUA Y CUMPLIMIENTO DEL DEBER MILITAR ...	1 - 17
1.7. ÁREAS DE LIDERAZGO MILITAR.....	1 - 19
1.7.1. LIDERAZGO DIRECTO.....	1 - 19
1.7.2. LIDERAZGO INDIRECTO .....	1 - 20
1.8. DIFERENCIAS ENTRE LIDERAZGO MILITAR Y GESTIÓN .....	1 - 20

### CAPÍTULO II

#### FORMACIÓN PARA EL MANDO CON LIDERAZGO

2.1. GENERALIDADES .....	2 - 1
2.2. MODELO DE LIDERAZGO MILITAR .....	2 - 2
2.2.1. SER: CARÁCTER .....	2 - 2
2.2.2. SABER: CONOCIMIENTO .....	2 - 4

	Pág.
2.2.3. HACER: HABILIDADES DE LIDERAZGO .....	2 - 5
2.3. SISTEMA DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO (SILE) .....	2 - 7
2.3.1. DOCENCIA Y CAPACITACIÓN .....	2 - 8
2.3.2. INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO .....	2 - 8
2.3.3. RÉGIMEN INTERNO.....	2 - 9
2.4. EL ROL FORMADOR DE LOS COMANDANTES.....	2 - 10
2.4.1. LA ACCIÓN DISCIPLINARIA.....	2 - 11
2.4.2. ENSEÑAR DESDE LA EXPERIENCIA.....	2 - 12
2.5. EL ROL DEL PROFESOR MILITAR Y EL INSTRUCTOR.....	2 - 13

### **CAPÍTULO III**

#### **PRÁCTICA DEL LIDERAZGO MILITAR**

3.1. GENERALIDADES .....	3 - 1
3.2. LIDERAZGO Y PREPARACIÓN DE UNIDADES .....	3 - 2
3.2.1. EXIGENCIA Y MOTIVACIÓN .....	3 - 2
3.2.2. ESTILOS NOCIVOS DE LIDERAZGO MILITAR.....	3 - 5
3.3. HABILIDADES DE LIDERAZGO MILITAR .....	3 - 7
3.3.1. EVALUAR A LA UNIDAD .....	3 - 7
3.3.2. EXIGIR RENDIMIENTO .....	3 - 9
3.3.3. DEMOSTRAR PRESENCIA.....	3 - 14
3.3.4. TRANSMITIR EL PROPÓSITO .....	3 - 18
3.3.5. ATENDER LAS NECESIDADES .....	3 - 22
3.3.6. RECONOCER EL ESFUERZO .....	3 - 27
3.3.7. REFORZAR LA COHESIÓN .....	3 - 29
3.3.8. FOMENTAR LA INICIATIVA.....	3 - 33
3.3.9. ESTIMULAR LA SOLUCION DE PROBLEMAS.....	3 - 37
3.3.10. EJERCER UN ROL FORMADOR .....	3 - 40

### **ANEXO**

“EL ARTE DE MANDAR: PRINCIPIOS PARA EL MANDO” DE ANDRÉ GAVET, PARTE II, CAPÍTULO V: “EJERCICIO DEL MANDO” .....	4 - 1
---	-------

### **GLOSARIO**

TÉRMINOS Y DEFINICIONES .....	5 - 1
-------------------------------	-------

## INTRODUCCIÓN

Todos quienes hayan sido designados como comandantes de alguna unidad, en cualquier nivel de la jerarquía, tendrán como horizonte el conducir a un grupo de soldados en operaciones de combate o apoyo al combate. Dicha tarea no es fácil, debido a que se realiza en un escenario especial: la guerra. Esta se caracteriza por el peligro, el azar, la fricción y la incertidumbre, que afectan la toma de decisiones de todo comandante y exigen el mayor sacrificio del ser humano: rendir la vida si fuese necesario. Sentimientos como el miedo, la rabia o la angustia estarán presentes en los integrantes de la unidad; esta es una dimensión humana que todo comandante debe considerar al momento de planificar una operación e impartir órdenes. En consecuencia, el comandante tiene un gran desafío: ejercer el mando de su unidad e influir en el personal que la integra con el objeto de que sigan sus órdenes y cumplan la tarea que se le ha impuesto a pesar de las dificultades del combate.

Para lograr esto, el mando puede confiar en la autoridad que se le ha conferido como comandante, la cual está respaldada en la disciplina y jerarquía militar, obligando al subordinado a que siga sus órdenes. Sin embargo, esta realidad encuentra sus límites en la convicción del subordinado, lo cual refleja el nivel de compromiso en el cumplimiento de la tarea: un soldado poco convencido cumplirá la orden por temor al castigo, pero no pondrá su máximo empeño en la ejecución de la tarea; mientras que un soldado convencido dará su mejor esfuerzo. En este contexto, los comandantes tienen la responsabilidad de generar y fortalecer el grado de convicción deseable en el personal bajo su mando para desarrollar la tarea encomendada a toda costa. Por tanto, el liderazgo juega un rol fundamental en el ejercicio del mando, debido a que refuerza el compromiso esperado de los soldados en pos del cumplimiento de la misión.

En tal sentido, la DV - 10001, DOCTRINA, “ORDENANZA GENERAL DEL EJÉRCITO”, texto matriz de la Doctrina Valórica institucional, define el liderazgo militar como “el arte de persuadir a los subalternos, lograr de ellos la adhesión a un ideal para que, provistos de un propósito, dirección y motivación, desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo satisfechos y realizados”. El liderazgo se constituye como un atributo deseable de todo comandante. Esta idea se refuerza en el RDM - 20001, REGLAMENTO, “MANDO Y CONTROL”, donde se establecen los tres atributos del mando militar: “la autoridad, la toma de decisiones y el liderazgo” (art. 58); este último es definido, nuevamente, como un complemento del mando para lograr eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos, involucrando activamente la voluntad de los subalternos.

Según la DV - 10001, el liderazgo es un atributo del mando que aporta mayor eficiencia al desempeño de las unidades, especialmente en aquellas situaciones de apremio y sacrificio, que representan la esencia misma de la profesión militar. Cualquiera que

desea tratar seriamente el tema del liderazgo militar debe hacerlo en función de la jerarquía y obediencia inherente a la función militar y, sobre todo, la misión fundamental del Ejército: la defensa de la Patria.

Cabe destacar que, en tiempos de paz, el Ejército se dedica principalmente a la preparación de su personal y a desarrollar las capacidades que exige la defensa de la Patria. De la ardua preparación militar para el apoyo y empleo de la fuerza, se obtienen capacidades polivalentes, que sirven actualmente para enfrentar misiones secundarias a la defensa, de cooperación internacional, seguridad y contribución al desarrollo nacional. Estas nuevas misiones no podrían cumplirse eficazmente si el Ejército y sus comandantes no mantuviesen altos niveles de exigencia y disciplina en cuanto a la preparación de su personal para la circunstancia más difícil: el combate.

En ese sentido, el liderazgo militar en tiempos de paz debe centrarse en la exigencia máxima que implica la misión fundamental del Ejército: prepararse para ganar la guerra. Esto acrecienta las capacidades humanas, forjando el carácter para enfrentar la adversidad y la cohesión de las unidades mediante aquellas tareas que hacen que un soldado se sienta orgulloso de servir a su Patria junto con sus camaradas.

Este enfoque del liderazgo militar, centrado en la preparación y el cumplimiento de la misión fundamental del Ejército, motiva la vocación de las jóvenes generaciones y su identificación con el “ser militar”. Apela a movilizar virtudes militares características como el honor, la abnegación, el valor, la disciplina y la lealtad para ponerlas en acción tanto como combatiente individual como formando parte de la unidad. El liderazgo militar, por tanto, tiene una dimensión individual (al movilizar las capacidades del comandante), pero principalmente una importante dimensión colectiva, al movilizar la acción y la fuerza moral de la unidad que se comanda. Motivar la acción, levantar la fuerza moral y enardecer la voluntad de un grupo de seres humanos dispuestos a enfrentar el peligro y lograr la victoria, hasta rendir la vida si fuese necesario, es la esencia del liderazgo militar en el Ejército de Chile.

En consecuencia, este manual tiene por objetivo servir de guía en lo referido a la práctica del liderazgo militar y tiene por objetivo servir de guía en lo referido a la práctica del liderazgo militar, teniendo en consideración que su aplicación debe ser adaptada a cada caso. Asimismo, este manual se centra en el ejercicio del mando con liderazgo para su desempeño en la guerra (es decir, en combate o en funciones de apoyo al combate), por ser esta la tarea más difícil que un comandante pueda llegar a cumplir en el ejercicio de sus funciones, considerando que para eso se prepara un militar desde la paz.

## RESUMEN EJECUTIVO

Capítulo I “Fundamentos de liderazgo militar en el Ejército de Chile”, establece los principios del liderazgo militar y su aplicación en el Ejército, los cuales sirven de base a los capítulos posteriores. Se desarrolla el concepto doctrinario de liderazgo, se explica su rol en el ejercicio del mando y su importancia para la función militar, destacando la condición del comandante y su rol gravitante en la moral, la confianza, la disciplina y la cohesión de las unidades. También, se enfatiza la diferencia que existe entre liderazgo, mando y gestión, clarificando su definición y acotando su aplicación.

Capítulo II “Formación para el mando con liderazgo”, describe el Modelo de Liderazgo Militar que, basado en la doctrina, incluye las dimensiones del ser, saber y hacer en la línea de carrera de oficiales y cuadro permanente, declarando una serie de requisitos profesionales para ejercer el mando con liderazgo. También, se establece el Sistema de Liderazgo del Ejército (SILE) como un conjunto de procesos formativos orientados a reforzar el ejercicio del mando en todos los niveles mediante el desarrollo secuencial del ser, saber y hacer. Finalmente, se destaca el rol de profesores e instructores en la educación, instrucción y entrenamiento del liderazgo sobre la base del rol formador de los comandantes.

Capítulo III “Práctica del liderazgo militar”, expone habilidades específicas y orientaciones para ejercer el liderazgo en el nivel táctico, aunque sus contenidos son aplicables en todos los niveles de mando. El capítulo articula un modelo práctico que equilibra acciones de “tensión” (o exigencia) con acciones de “contención” que sostienen la motivación de las tropas. Finalmente, se exponen algunas prácticas de liderazgo militar que resultan efectivas en la preparación o el accionar de unidades en el cumplimiento de misiones difíciles, de incertidumbre y apremio, dando orientaciones para su aplicación diaria. Estas prácticas son: evaluar a la unidad, exigir rendimiento, demostrar presencia (ejemplo personal), comunicar el propósito, atender las necesidades, reconocer el esfuerzo, reforzar la cohesión, fomentar la iniciativa, estimular la solución de problemas y ejercer un rol formador.

Conclusión, el propósito del este manual es contribuir al ejercicio del mando, entregando una guía a los comandantes en cuanto al concepto, educación y práctica del liderazgo militar. En él se desarrollan los preceptos legales, reglamentarios y conceptuales que enmarcan el liderazgo militar, el desarrollo del liderazgo en los procesos formativos institucionales, y algunos consejos para la práctica diaria del liderazgo en las unidades. Este texto forma parte de la Doctrina Valórica institucional que, junto al MOLD - 02005, MANUAL, “*ETHOS DEL EJÉRCITO DE CHILE*”, orienta el cumplimiento de lo establecido en la DV - 10001, DOCTRINA, “*ORDENANZA GENERAL DEL EJÉRCITO*”, en su capítulo III: “Las dimensiones profesional, ética y cívica de la función militar”.

Página intencionalmente en blanco.

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO MILITAR EN EL EJÉRCITO DE CHILE

#### 1.1. GENERALIDADES

En este capítulo se desarrollan las bases conceptuales del liderazgo en el Ejército. Su propósito es orientar a los mandos sobre las particularidades del liderazgo militar. Para esto se define el liderazgo militar y se explica por qué es un atributo del mando.

Asimismo, y considerando los valores de la profesión militar, se describen algunos elementos involucrados en el liderazgo, como son el comandante y la unidad, que explican por qué el liderazgo es el vínculo clave que permite alcanzar la mayor eficiencia en el cumplimiento de las misiones o tareas que se le encomienden.

#### 1.2. FUNCIÓN MILITAR Y LIDERAZGO

*“La vía es amplia y expedita; tenéis la misión de preparar vuestra unidad para la guerra. Cuando lleva uno consigo ese guía invisible, no hay error ni desaliento”.* André Gavet, “El arte de mandar”.

##### 1.2.1. LA MISIÓN DEL EJÉRCITO Y LA NATURALEZA DE LA FUNCIÓN MILITAR

Para comprender cabalmente las particularidades del liderazgo militar en el Ejército de Chile, es importante repasar los fundamentos legales y doctrinarios de la función militar e identificar su estrecha relación con el liderazgo.

Constitucionalmente, las Fuerzas Armadas existen para la defensa de la Patria y son esenciales para la seguridad nacional, de donde surge la misión fundamental del Ejército: *“Garantizar la soberanía nacional, mantener la integridad territorial y proteger a la población, instituciones y recursos vitales del país, frente a cualquier amenaza o agresión externa”* (D - 10001, DOCTRINA, “EL EJÉRCITO”, art. 18). Por tal razón, las Fuerzas Armadas desarrollan capacidades altamente especializadas en el uso de la fuerza, cumpliendo su cometido de modo profesional, jerarquizado, obediente, disciplinado y no deliberante.

No obstante, la ampliación del concepto de *“seguridad”* ha extendido el aporte de las capacidades militares en apoyo a la política exterior del Estado, de las autoridades y de la población civil en situaciones excepcionales (de seguridad interna, emergencias y catástrofes), así como del desarrollo y la integración nacional, las cuales están contenidas en áreas de misión complementarias. Al respecto, la DV - 10001, DOCTRINA, “ORDENANZA GENERAL DEL EJÉRCITO”, p. 30, establece que dado

que “(...) *la misión esencial del Ejército es contribuir –junto al resto de las ramas de las Fuerzas Armadas– a la seguridad y defensa de la Patria es que –sin desnaturalizar la función que le es propia– coloca al mismo tiempo sus capacidades al servicio de todas aquellas actividades que contribuyen al desarrollo y crecimiento de cada persona y de la sociedad en su conjunto*”.

Por su parte, la D - 10001, DOCTRINA, “EL EJÉRCITO”, p. 47, consigna que en tiempos de paz el Ejército debe “*apoyar a las autoridades civiles y a la sociedad, cooperando al desarrollo, a la unidad nacional y a la cohesión social, dentro del ordenamiento jurídico y sin desnaturalizar la función militar*” (p. 290) y que debe (...) “*contribuir al desarrollo nacional y a la acción del Estado sin desnaturalizar el rol fundamental de la defensa*” (p. 47).

De tal manera, la reglamentación institucional ratifica que la función y misión fundamental del Ejército en tiempo de paz es prepararse para la guerra, lo que le permite al Ejército disponer capacidades polivalentes para aportar en sus otras áreas de misión, sin descuidar la defensa de la Patria, deber que requiere la voluntad, la moral y la preparación sostenida de sus integrantes para cumplir este mandato hasta entregar la vida si fuese necesario.

### **1.2.2. LA FUERZA MORAL Y EL MANDO MILITAR**

*“El liderazgo militar es intangible, y a pesar de eso, jamás se ha diseñado una arma que lo pueda reemplazar”.* General Omar N. Bradley.

La organización del Ejército conlleva una distribución piramidal de responsabilidades que confiere autoridad a cada *comandante* en función de su puesto, unidad y ubicación en la cadena de mando, lo que implica deberes, responsabilidades y derechos. Cada comandante, en consecuencia, es responsable de cumplir y hacer cumplir el deber militar en las unidades bajo su mando, asegurando la disciplina, el orden, el respeto y el honor del Ejército y de sus integrantes en conformidad con los reglamentos y leyes vigentes.

En consecuencia, son los comandantes de todos los niveles quienes deben cumplir, en toda circunstancia, las misiones asignadas, lo que requiere desarrollar en las unidades una disposición anímica especial, una “*fuerza moral*” que los lleve a enfrentar eficazmente situaciones que no cualquier persona está dispuesta a asumir ni está preparada para soportar. Por ello, la función militar necesita complementar las facultades que tiene cada mando con el liderazgo que demanda su eficaz ejercicio.

Así, la fuerza terrestre de la Institución tiene dos dimensiones: una física y una valórica. Esta última “*se refiere a la fortaleza moral y psicológica necesaria para alcanzar un nivel de eficacia en pos del objetivo por cumplir*” (DD - 10001, DOCTRINA, “LA FUERZA TERRESTRE”, art. 1. Esta connotación valórica tiene relación directa con el

componente moral del poder de combate de las unidades, tal como señala la Doctrina Operacional:

“El componente moral del poder de combate se relaciona directamente con la voluntad individual y colectiva de combatir. Se basa en la confianza en los mandos, la capacidad de liderazgo y en la causa que los guía” (D - 10001, art. 254).

Por su parte, el RDM - 20001, REGLAMENTO, “MANDO Y CONTROL” establece los tres atributos del mando militar: “*la autoridad, la toma de decisiones y el liderazgo*” (art. 58), siendo este último definido como un complemento del mando para lograr eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos, movilizand o activamente la voluntad de los subordinados bajo situaciones complejas, difíciles y de alta tensión, que requieren de fuerza moral.

Estas referencias legales y reglamentarias establecen claramente la relación que existe entre la función militar y el liderazgo, como un atributo del mando que se requiere, especialmente cuando una misión exige sacrificios mayores. A diferencia de otros tipos de liderazgo, el liderazgo militar tiene una *dimensión moral* inherente al uso de la fuerza, razón por la que esa fuerza moral siempre está presente en la educación, la instrucción y el entrenamiento de los oficiales y cuadro permanente en la preparación de la fuerza militar para su mayor desafío.

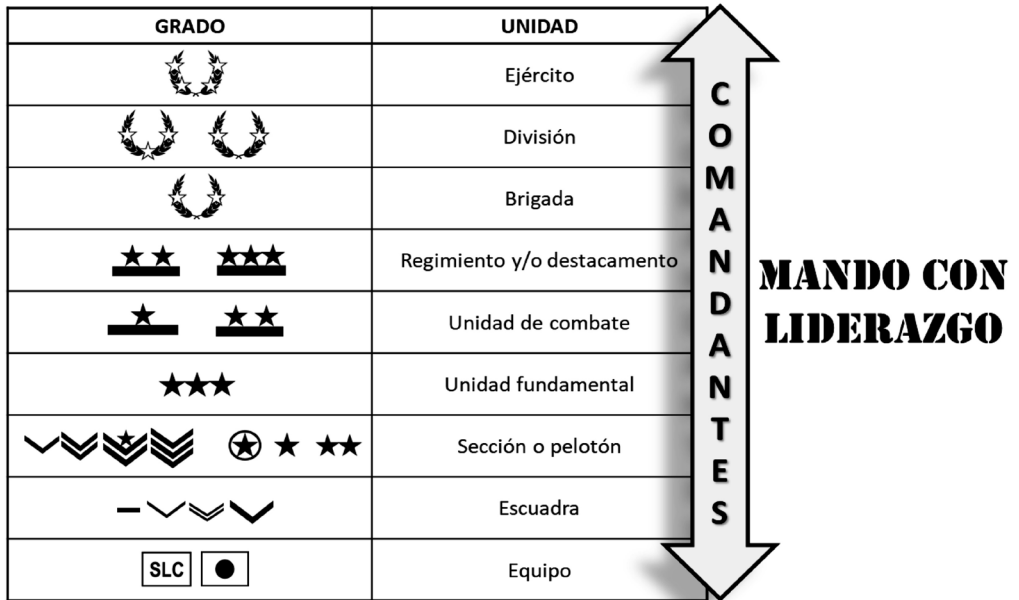


Fig. 1 - 1 La línea de mando está representada por comandantes de todos los grados.

### **1.3. PARTICULARIDADES DEL LIDERAZGO MILITAR**

“Dígame dónde en el mundo de los negocios un joven de 22 o 23 años tiene la responsabilidad sobre unas 35 o 40 personas en misiones de vida o muerte”. General David Petraeus para la revista Fortune.

Como institución permanente de la República, el Ejército tiene la misión de mantenerse siempre preparado para cumplir su misión principal, por lo que el liderazgo *militar* se debe a la función bélica que debe cumplir y cuya preparación es la responsabilidad más importante de los comandantes de todos los grados.

A diferencia de otras profesiones u oficios, la formación de los oficiales y cuadro permanente está orientada al ejercicio del mando. El objetivo principal de la educación militar, a lo largo de toda la carrera, es formar *comandantes* para ejercer responsabilidades crecientes en niveles y ámbitos distintos de la organización y funciones militares. El mando es una responsabilidad *integral* que se ejerce sobre personas que consagran su vida al servicio de la Patria y que se preparan para soportar las más alta tensión.

#### **EL LIDERAZGO MILITAR ES DISTINTO POR LAS SIGUIENTES CUESTIONES PRÁCTICAS:**

- Los comandantes no pueden seleccionar o contratar a las personas que conformarán su unidad, todos son asignados y/o destinados a sus puestos y se debe obtener de ellos el mejor rendimiento con los recursos disponibles.
- Todos han jurado defender a la Patria hasta rendir la vida si fuese necesario. Por amor a ella han aceptado el riesgo de la muerte en el cumplimiento de sus deberes militares.
- Los comandantes deben obtener un óptimo desempeño de sus unidades en condiciones de exigencia física y mental que no cualquiera está dispuesto a soportar.
- En el Ejército se trabaja siempre con gente joven, que busca un propósito en la vida y en cada cosa que hace.
- La responsabilidad del comandante se extiende a la vida de sus subordinados, debiendo preocuparse desde las necesidades básicas, de sueño, equipamiento o alimentación, hasta su educación y realización profesional
- Su responsabilidad es permanente, “24/7”.

Fig. 1 - 2 Elementos distintivos del liderazgo militar.

Aunque algunas teorías civiles de liderazgo pueden eventualmente ser útiles y enriquecer el acervo de un comandante, su adaptación al régimen militar requiere la evaluación de su impacto en la cultura militar y su efecto en el combate, lo que requiere de una

investigación permanente sobre la guerra actual y futura, identificando los desafíos que deberá asumir el liderazgo militar y darle sinergia a la voluntad y la moral de la unidad en sus esfuerzos por conquistar la victoria en ambientes inciertos en todo tipo de misiones.

#### **1.4. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO MILITAR**

En el contexto descrito, el concepto de liderazgo militar establecido en la DV - 10001, DOCTRINA, “ORDENANZA GENERAL DEL EJÉRCITO”, capítulo III, p. 58, adquiere todo su sentido práctico cuando señala que:

*“El ejercicio del mando basado en la relación jerárquica que se manifiesta a través de grados y antigüedades no basta para lograr la eficiencia que requieren las unidades del Ejército, especialmente cuando el cumplimiento de la misión exige sacrificios mayores. Es necesario el desarrollo del liderazgo como atributo fundamental de todo comandante”.*

Por ello, el liderazgo militar es fundamental cuando la situación o la misión demandan altos niveles de compromiso y esfuerzo a las unidades y sus integrantes, pero especialmente a los comandantes, que junto con elevar las exigencias a su unidad, deben someterse a los mismos esfuerzos, demostrando una abnegación ejemplar. Es lo que se denomina “ejemplo personal”.

La DV - 10001, p. 58, define el liderazgo de la siguiente manera:

***“El liderazgo militar se define como el arte de persuadir a los subalternos, lograr de ellos la adhesión a un ideal para que, provistos de un propósito, dirección y motivación, desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo satisfechos y realizados”.***

El verbo utilizado para definir la acción de liderazgo es “persuadir”. Este verbo no se refiere a una “comunicación persuasiva”, que deje al subordinado en un rol pasivo ante los argumentos y gestos de su comandante; el verbo “persuadir” se refiere a la **influencia sobre las actitudes** de los subordinados para que entren en acción y demuestren persistencia, iniciativa y voluntad de lucha.

Basado en la correcta formación que dio a los integrantes de su unidad, el comandante apela al compromiso asumido por sus hombres en su juramento a la Bandera, despertando la “fuerza moral” que necesita la acción militar. Para ello, debe estimular la motivación hacia la misión, dándole una dirección clara hacia el objetivo, indicando qué se desea lograr y por qué debe hacerse.

La definición doctrinaria también establece que todas las tareas o misiones necesitan de un propósito, una dirección y una motivación, que son los componentes principales en el ejercicio del liderazgo:

¿Qué mueve a la acción? Los estudios psicológicos sobre la actitud identifican tres elementos básicos: el pensamiento (las ideas sobre determinado objeto, tarea o situación), los sentimientos que despierta y la disposición a la conducta (que puede ir desde el impulso, la inhibición o el rechazo). En el ámbito de las actitudes hacia la acción es donde se mueve el liderazgo militar, no solo desde una persuasión racional, sino también desde el componente emocional del soldado: el amor a la Patria y el afecto hacia sus camaradas de unidad.

Fig. 1 - 3 Componentes de la actitud.

#### 1.4.1. PROPÓSITO

Es la expresión clara y concisa de la visión del comandante sobre determinada acción. Debe incluir la finalidad propia, las actitudes por adoptar, el estado final deseado y la intención del escalón superior. El propósito le da al subordinado una razón (un “*para qué*”) y le permite comprender la importancia de su misión. Los comandantes deben transmitir con precisión el propósito a su unidad, usando un lenguaje claro, preciso y conciso, tanto verbal como escrito, tal como establece el art. 13 del DNL - 911, “Reglamento de disciplina para las Fuerzas Armadas”, sin confundir a los subordinados con un lenguaje rebuscado o complicado.

#### 1.4.2. 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. También esperan que su comandante los entrene correctamente y asigne los recursos necesarios para cumplir la misión con autonomía y libertad de acción. Una dirección adecuada fomenta el valor y el espíritu ofensivo de los subordinados, acrecentando las capacidades de la unidad; permite al subordinado adaptarse a las circunstancias y desplegar su iniciativa y criterio sobre “cómo” cumplir la misión de la mejor manera, sin vulnerar el propósito y jugando su papel en el conjunto.

#### 1.4.3. MOTIVACIÓN

*“Soldados ¡A los combates! Que vuestros hechos engrandezcan el nombre de Chile y lo hagan temido de sus enemigos”.* General Erasmo Escala, 1879.

Motivación es cualquier estímulo anímico o espiritual que aporte intensidad y persistencia al comportamiento humano. Lleva a emprender nuevos desafíos, exigiendo un nivel de esfuerzo persistente en el tiempo. Para un comandante una forma de motivar con intensidad y persistencia es atendiendo las necesidades que demanda el cumplimiento de las misiones asignadas a la unidad y compartiendo abnegadamente con ella (ejemplo personal) el esfuerzo que estas exigen.

La motivación estimula la voluntad y la iniciativa para hacer todo lo humano y éticamente posible en el cumplimiento de la misión. El comandante debe entender las necesidades y aspiraciones de los subalternos, y orientarlos hacia los objetivos de la unidad, inspirándolos para enfrentar altas exigencias físicas y psicológicas.

### LA MOTIVACIÓN PRINCIPAL DE LOS MILITARES

Los comandantes que ejercen el liderazgo militar no esperan recibir la etiqueta de “líder”, solo los motiva cumplir su deber y mantener la preparación, disciplina y cohesión de sus unidades. Ellos saben muy bien que la motivación principal de su personal radica en las tareas que son propias de un soldado y que la cohesión y el espíritu de cuerpo solo se forjan mediante la experiencia compartida de abnegación en el servicio.

¿Qué motiva al militar? Simplemente, realizar su vocación. Hacer realidad sus expectativas sobre la vida militar, con “ser soldado”: cuando está en terreno, equipado adecuadamente, orgulloso junto con sus camaradas, llevando un estilo de vida honorable, sencillo y austero, preparándose continuamente para accionar (o apoyar) en el combate. Así forja su vocación y eleva su moral, cuando se mantiene realizando su sueño. Solo así se refuerza el ethos de la noble profesión militar, aun cuando se deban cumplir funciones complementarias a su rol principal.

Fig. 1 - 4 La motivación principal de los militares.

El *ejemplo personal* del mando es uno de los principales sostenes de la motivación de los subalternos. Cuando los comandantes comparten las dificultades, esfuerzos y riesgos, tanto en la preparación como en el empleo de la fuerza, incluyendo su presencia en las noches, los fines de semana o en cualquier lugar donde los subordinados se encuentren cumpliendo sus misiones; concita voluntades y genera compromiso con la tarea y adhesión al comandante, especialmente en momentos de alta exigencia.

Finalmente, la DV - 10001 enfatiza el rol del liderazgo, cuando se exige a los subordinados que “(...) *mejoren la organización sintiéndose al mismo tiempo satisfechos y realizados*”, lo cual solo es posible a través de una preparación rigurosa de las unidades. El liderazgo militar, en su práctica diaria, refuerza la vocación militar de los subalternos, motiva su realización personal en el Ejército y los identifica con la esencia de su profesión.

## 1.5. EL COMANDANTE

*“En el ejército, más que en cualquier otra institución, es odioso el yo. El mando es impersonal. Nuestra persona nada significa; nuestra función lo es todo”*. André Gavet, “El arte de mandar”.

En el Ejército de Chile, la palabra “comandante” se utiliza para designar a todo aquel que ejerce el “mando”, definido como *“la autoridad ejercida por el personal de las Fuerzas*

*Armadas sobre sus subalternos y subordinados, en virtud del grado, antigüedad o puesto que desempeñe (...) y que tiende directamente a la consecución de los objetivos de las Fuerzas Armadas. Es total, se ejerce en todo momento y circunstancia, y no tiene más restricciones que las establecidas expresamente en las leyes y reglamentos” (Ley N.º 18948 “Orgánica Constitucional de las Fuerzas Armadas”, art. 45).*

El ejercicio del mando es integral por definición, se ejerce en todo momento e implica no solo emitir órdenes, sino también formar, educar, cuidar, instruir, administrar, controlar, evaluar, apreciar, resolver, definir (medios y fines), entre otras funciones que los comandantes ejercen cotidianamente. El mando también considera tanto los deberes como los derechos de sus subordinados y es responsable de su formación y conducta moral, de acuerdo con las leyes y reglamentos vigentes. Esta integralidad del mando comprende un amplio número de atribuciones y responsabilidades que inciden en la vida de los subordinados. En cada caso, el comandante debe reflejar una “autoridad moral” para el subalterno, representar un ejemplo militar por seguir, con un deber objetivo, exigible y con propósito para cumplir las misiones que se le asignen.

El ejercicio del mando está claramente fundado en el DNL - 911, “Reglamento de disciplina para las Fuerzas Armadas”, especialmente en el capítulo I: “De los deberes militares”. Algunos ejemplos son los siguientes:

“Art. 7. El más grave cargo que se puede hacer a un militar, y muy particularmente a los oficiales, es el demostrar falta de carácter, capacidad y conocimiento, y no cumplir con las leyes, reglamentos y órdenes superiores; la más exacta y puntual observancia de sus prescripciones y mandatos, son la base del rodaje militar y del servicio”.

“Art. 10. El superior no podrá disculparse con la omisión o descuido de sus inferiores en los asuntos que pueda o deba vigilar (...)”.

“Art. 12. Los militares, de acuerdo con su jerarquía, tienen la responsabilidad del puesto que ocupan, deben cumplir las prescripciones reglamentarias y las órdenes de sus superiores, y hacer uso de la iniciativa en aquellos casos no establecidos, pero que obedezcan a razones de dignidad u honor”.

“Art. 14. El ejercicio del mando, en cualquier actividad militar, debe llevar en sí el firme propósito de cumplir la misión o tarea recibida, sin tratar de eludir responsabilidades”.

“Art. 16. Al superior corresponde mantener y robustecer la disciplina, el amor al servicio, la rectitud de procedimientos y la honradez profesional. Debe proceder con equidad y benevolencia exentas de toda debilidad. Tiene el deber de servir de ejemplo y guía de sus subalternos, de estar constantemente preocupado del bienestar de ellos y de guardarles las deferencias que se deben a personas con las cuales se comparten responsabilidades”.

“Art. 17. Los militares que ejerzan el mando deben inspirar a sus subalternos respeto y obediencia, derivados de su propia preparación, conducta y ejemplo (...)”.

Fig. 1 - 5 Artículos del DNL - 911 relacionados con el mando y liderazgo.

Estos artículos imponen a los comandantes la obligación insoslayable del deber militar: ejercer el poder de la autoridad sobre otras personas bajo criterios éticos y legales estrictos, cuya finalidad última es prepararse para hacer efectivo el uso de la fuerza militar. El ejercicio del mando es la mayor responsabilidad de todo comandante y ejecutarlo con liderazgo es su mayor desafío.

### 1.5.1. EJEMPLO PERSONAL Y PRESENCIA DEL COMANDANTE

*“Los soldados entienden solo mediante el ejemplo personal”.* General de Brigada Eduardo Aldunate H.

Los comandantes deben saber que constantemente están bajo la mirada y el juicio estricto de sus mandos, pares y subordinados. El servicio siempre está poniendo a prueba su carácter.

*“Nuestro comandante ¿está a la altura de las circunstancias, de su grado, de las insignias que luce en su uniforme? ¿Qué tan preparado está? ¿Podrá conducirnos bien en el combate? ¿Irámos con él a la guerra?”.*

Son preguntas que, en voz alta o en silencio, los subalternos y subordinados se hacen diariamente. Quien olvide que está bajo su mirada atenta en todas las reparticiones del servicio, verá gravemente afectado su ascendente de mando y, probablemente, no represente un ejemplo por seguir para su unidad.

La principal virtud que el comandante debe demostrar con su ejemplo personal es la *abnegación*, es decir, el espíritu de entrega y sacrificio que evidencia en todos los actos del servicio. Ella inspira la lealtad, la admiración, el deseo de emular e infunde una energía que despierta la abnegación de los subordinados. El comandante debe demostrar que “está a la altura” de las exigencias que impone a su unidad, compartiendo con ella las dificultades, porque como decía André Gavet, *“somos todos iguales ante el deber militar”.*



Fig. 1 - 6 El ejemplo personal del comandante genera atracción y lealtad.

En situaciones de alto riesgo, el mayor estímulo a la obediencia es el ejemplo personal. Cuando se requiere persistencia, el comandante debe estar ahí con sus subordinados y ellos lo seguirán por su ejemplo y lealtad. El principal impulso a la acción no es lo que él “dice”, sino “lo que hace”.

Cuando el Ejército habla del “ejemplo personal” se refiere a esta conducta básica: la abnegación y la presencia del mando compartiendo los mismos esfuerzos con su unidad. El ejemplo personal demuestra por sí mismo que **el mando, lejos de ser un privilegio, es un sacrificio diario**. Sin ejemplo no hay ascendiente de mando.

El Mariscal Erwin Rommel, reforzando el sentido del ejemplo personal, en un discurso en la Academia Militar de Wiener en 1938 aconsejaba a sus cadetes diciendo:

*“Servid de ejemplo a vuestros hombres, tanto en el terreno militar como en la vida privada. No ahorréis sacrificios y haced comprender a las tropas que sois infatigables y no os amilanáis ante las privaciones. Mostrad siempre un tacto y una educación extraordinarios, y enseñad lo mismo a vuestros hombres. Evitad la excesiva dureza o una voz demasiado imperiosa, signos ambos de que se tiene algo que ocultar”.*

### 1.5.2. EL MANDO TIPO MISIÓN Y EL LIDERAZGO

*“Lo principal es incrementar las responsabilidades de los comandantes, en particular su independencia para actuar y aumentar de esa forma la eficacia del ejército en su conjunto”.* General Hans Von Seeckt, 1925.

El ambiente de la guerra es el caos, el cual solo puede ser mitigado por la iniciativa de los comandantes, ya que ella es la acción que permite neutralizar los efectos de la sorpresa y aprovechar las oportunidades que se producen en el combate. Por esta razón es un elemento doctrinal clave que encuentra pleno sentido en la *filosofía del mando tipo misión* que, en síntesis, considera que los comandantes subordinados cumplan sus tareas con iniciativa dentro de los límites que establece la intención propia y del escalón superior.

El mando tipo misión implica que todo comandante debe empoderar a los mandos subordinados y alentarlos a resolver con iniciativa sin esperar una orden superior, pero para que ello se dé el mando superior debe confiar en sus mandos subordinados, vínculo que surge con el tiempo como resultado del entrenamiento y de la interacción sostenida entre ellos. Por tanto, es imperativo dar a los mandos subordinados los espacios para desplegar iniciativa y ejercer su liderazgo, ya que si no se crea dicha confianza se rompe la cadena de conducción que requiere el mando tipo misión.

Un mando con liderazgo debe fomentar el mando tipo misión desde la paz, para que su aplicación sea lo normal en tiempos de guerra. Quien ha sido acostumbrado a que

le digan todo lo que debe hacer en la paz, es esperable que en la guerra se comporte de la misma forma. El mando con liderazgo implica crear las condiciones para que los mandos subordinados sientan su respaldo y se atrevan a tomar decisiones, y ello es fruto del entrenamiento sistemático.

En tal sentido, el comandante debe estar siempre cerca de sus mandos subordinados evaluándolos en terreno, durante el entrenamiento, orientándolos para desarrollar habilidades de mando con liderazgo. Así les transmite su conocimiento y experiencia, comparte las dificultades de la tropa en los ejercicios, va conociendo sus capacidades y compromiso, y se genera la confianza que significa saber que toda la cadena de mando cumplirán bien con su deber cuando les sea requerido, lo cual logra progresivamente a través de su presencia y de su ejemplo personal.

En síntesis, el mando tipo misión refuerza el liderazgo del comandante, ya que genera oportunidades para incrementar confianzas a través del conocimiento mutuo, lo cual fortalece el compromiso de los mandos subordinados con su comandante, elevando los niveles de eficiencia de combate y la cohesión de la unidad.

## **1.6. LA UNIDAD**

*“Los soldados se dan cuenta que el agrupamiento orgánico de sus fuerzas individuales es una nueva fuerza considerable; comprenden el valor de la colaboración de todos, evidencian la efectividad de esta colaboración y su funcionamiento, tienen confianza en ella y, como consecuencia, resisten a las causas de disociación”.* André Gavet, “El arte de mandar”.

Respecto al mando con liderazgo, debe entenderse que un comandante no manda solo un “grupo” de subordinados o un “equipo” de personas. Él manda una “unidad” que, como dice su nombre, debe operar bajo principios de unión, compromiso recíproco, integración y coordinación, entre otros. Las unidades constituyen las estructuras funcionales de un ejército, cada una de las cuales está sucesivamente subordinada a una unidad mayor, a través de la cual se materializa la cadena de mando.

El término orgánico de “unidad” deriva del concepto táctico, operacional y estratégico de *unidad de acción*, que es la piedra angular de la eficacia militar tanto en la paz como en la guerra. La coordinación de las capacidades que cada unidad posee las hace converger en el logro de un propósito común. En torno al concepto de unidad giran los siguientes principios que aseguran el correcto funcionamiento de la organización militar:

- Unidad de mando (responden a un solo mando).
- Unidad de acción (se coordinan en torno a un mismo objetivo).

- Unidad de criterio (sirven a una sola intención o propósito).
- Unidad de doctrina (todos comparten los mismos preceptos en todos los ámbitos del servicio).
- Unidad de esfuerzo y cohesión (la fuerza moral de todos converge en un mismo objetivo).

El comandante es el responsable de mantener estos principios en la unidad bajo su mando, ya que de ello depende su éxito en situaciones que requieren resistencia, alta moral, esfuerzos compartidos e integrados y una cohesión a toda prueba. El estado de su unidad debe ser objeto de permanente evaluación para todo mando que aspire a ejercerlo con liderazgo.

### **1.6.1. LA MORAL DE LAS UNIDADES**

*“Los teóricos pueden considerar la lucha en abstracto como una prueba de fuerza privada de emociones. No es sino uno de los miles de errores que cometen muy conscientemente porque no tienen ni idea de las consecuencias”. Carl Von Clausewitz. “De la guerra”.*

La Doctrina Operacional, al definir los elementos del poder de combate, destaca que el componente moral es “la voluntad individual y colectiva de combatir, el cual se basa en la confianza en los mandos, la capacidad de liderazgo y en la causa que los guía” (D - 10001, art. 492). La historia militar demuestra que la moral es uno de los factores determinantes de la victoria o la derrota desde el nivel táctico al estratégico. De hecho, en la guerra solo se vence cuando se doblega la voluntad de lucha del adversario.

En español, la palabra “moral” tiene dos acepciones: una, de carácter ético, que califica las acciones humanas “buenas” o “malas” (ver MOLD - 02005, MANUAL, “*ETHOS DEL EJÉRCITO DE CHILE*”); y otra que se refiere a un estado de ánimo, individual o colectivo, que se concreta en la voluntad para alcanzar la victoria o cumplir con éxito una determinada misión. En esta acepción, la moral militar se gradúa como “alta” o “baja”. Aunque ambas acepciones son distintas tienen relación directa, pues el soldado lucha hasta rendir la vida si fuese necesario, por ideal, por un bien moral (la seguridad y la defensa de su Patria) que representa una causa justa y legítima.

Fortalecer la moral de la unidad no solo es un deber, es un imperativo del mando en todos los niveles, hasta lograr esa fuerza anímica que lleva a superar el instinto natural de supervivencia en situaciones donde el cumplimiento del deber implica un riesgo de vida.

La constante evolución de la guerra y de la tecnología bélica no resta importancia al factor moral, sino todo lo contrario. Mientras más amplia es la dimensión psicológica de las nuevas guerras, más sólido debe ser el carácter de los comandantes y más deberán fortalecer la moral de sus unidades.

Al igual que hacen con los niveles de instrucción y entrenamiento, los comandantes deben conocer cabalmente el estado moral de sus unidades, observando los siguientes factores que reflejan el ánimo individual o colectivo, y que inciden en su capacidad para cumplir exitosamente sus misiones:

- **Confianza en el mando:** convencimiento de que los superiores cuentan con los requisitos o cualidades personales y profesionales para ejercer adecuadamente el mando de la unidad y tomar decisiones acertadas.
- **Confianza en la unidad:** convencimiento respecto a la preparación, disciplina y competencia profesional de los miembros de la unidad para cumplir con efectividad sus respectivas misiones, a pesar de las dificultades.
- **Confianza en los medios:** percepción de que los medios con los que está equipado son los adecuados para cumplir las misiones encomendadas.
- **Confianza en sí mismo:** percepción sobre a la propia eficacia para cumplir con las tareas encomendadas y superar con éxito situaciones difíciles, fruto de una adecuada formación militar y preparación profesional. Implica la confianza hacia el propio manejo del material, en la formación recibida y en la preparación física y mental para enfrentar la adversidad.
- **Convicción personal:** creencia positiva en la razón de ser y actuar del Ejército, basado en la aceptación del compromiso máximo de dar la vida por la Patria, aceptando los riesgos y las condiciones extremas del combate.
- **Condiciones de trabajo:** sentimiento de utilidad o relevancia de las actividades del servicio y de su aporte al conjunto. Se basa en el ajuste de las capacidades individuales al puesto o cargo, la satisfacción que produce, la percepción de la organización y programación de las tareas en la unidad (régimen interno).
- **Cohesión:** fuerza que une a los miembros de la unidad basada en sentimientos de apoyo mutuo, sentido de pertenencia, esfuerzo compartido, interdependencia y confianza recíproca, que permite superar las dificultades y cumplir con el deber militar en toda circunstancia.
- **Apoyo social (o “legitimidad de la acción”):** aceptación, aprobación, respaldo e imagen del Ejército por parte de la ciudadanía y los medios de comunicación social.

Incluye el respaldo gubernamental y del resto de las instituciones a la acción militar que se está ejecutando.

Estos factores pueden ser evaluados y medidos por los respectivos mandos, antes, durante o después de la acción, al igual que el nivel de instrucción o entrenamiento, y diagnosticar qué aspectos están influyendo positiva o negativamente en el comportamiento y moral de la unidad para subsanar errores y optimizar sus fortalezas.

### ¿POR QUÉ COMBATE EL SOLDADO?

- Por no defraudar a sus camaradas.
- Porque ama a su Patria.
- Por no parecer cobarde.
- Por proteger a su familia.
- Porque confía en las decisiones de su comandante y no quiere defraudarlo.
- Por los castigos que puede sufrir si abandona el combate (justicia militar).
- Porque será reconocido por sus acciones.
- Porque quiere probar su valor personal y su preparación.
- Porque combatir es la única alternativa para seguir viviendo.
- Porque siente la adrenalina.
- Por seguir las órdenes.

Los estudios psicológicos sobre el combate, efectuados por ejércitos con experiencias de guerra (Alemania y Estados Unidos principalmente), confirman que la primera razón es la más importante: el soldado combate, principalmente, por no fallar a los camaradas de su pequeña unidad. Los comandantes de todo nivel deben preocuparse especialmente en forjar la cohesión y la confianza dentro de sus respectivas unidades, capacitándola para cumplir aquellas misiones de más alta exigencia.

Fig. 1 - 7 Sobre los motivos para combatir.

## 1.6.2. LA COHESIÓN Y EL ESPÍRITU DE CUERPO DE LAS UNIDADES

*“La lealtad hacia el grupo es la esencia de la moral en el combate. El comandante que es capaz de mantenerla y reforzarla sabe que los demás factores psicológicos o físicos son comparativamente insignificantes”.* Glenn Gray, “Guerreros: reflexiones del hombre en la batalla”.

### 1.6.2.1. La cohesión.

La cohesión es la unión de los soldados de manera tal que mantengan su voluntad y compromiso moral con la unidad y con el cumplimiento de su misión, a pesar del peligro y las dificultades. Las unidades militares forjan su cohesión conforme con las siguientes variables:

- La proximidad (en tiempo y espacio).
- Compartir actividades, metas y dificultades.
- El entrenamiento intenso.
- Las actitudes similares.
- Las experiencias exitosas (los logros compartidos).
- El ejemplo personal y la presencia de los comandantes.

La proximidad es la base de la cohesión, pero explica solo una parte de ella. Es la organización para cumplir una misión común la que lleva a las personas a trascender sus intereses individuales en beneficio de ella. Objetivos compartidos, reales y concretos despiertan en el militar compromiso y lealtad hacia la misión y a la unidad. La cohesión se logra cuando todos comparten un propósito y una misma visión de lo que se debe hacer, cómo hacerlo y por qué hacerlo.

La experiencia empírica demuestra que cuando el propósito del combate se vuelve ambiguo a causa de derrotas o experiencias traumáticas, el único sustento moral del combatiente ante la adversidad es su voluntad de no defraudar a sus camaradas, que son sus “hermanos”, su familia en el campo de batalla. El acostumbramiento a las penalidades comunes genera un apoyo y una solidaridad recíproca que fortalece la cohesión bajo el liderazgo de todos los comandantes que materializan la cadena de mando.

En este sentido, el mando debe considerar las dos dimensiones de la cohesión: la **cohesión de tarea** y la **cohesión social**. La cohesión de tarea considera la integridad de unidad en cuanto a su rendimiento y orientación al logro de objetivos comunes. La cohesión social está dada por las relaciones interpersonales de sus integrantes. Ambos tipos de cohesión son complementarios y deben ser fortalecidas por el comandante en todas las actividades del servicio.

### LA COHESIÓN DE TAREA

Depende del grado de integración, responsabilidad y compromiso de todos los integrantes de la unidad para cumplir, coordinada y cooperativamente, diferentes tareas conducentes al logro de una tarea o misión. Para fortalecerla, se necesita transmitir unidad de propósito y dominio táctico.



Fig. 1 - 8 La cohesión de tarea.

## LA COHESIÓN SOCIAL

Se basa en las relaciones afectivas y actividades que desarrollan los integrantes de la unidad como un todo. Son pilares de esta cohesión la diversión, las buenas relaciones interpersonales, el grado de amistad, el buen humor, el apoyo recíproco y la importancia que se le reconoce a cada uno dentro del grupo.



Fig. 1 - 9 La cohesión social.

Si bien el peligro y el combate cohesionan naturalmente a los grupos humanos, las unidades militares forjan su cohesión desde tiempo de paz a través de una instrucción y entrenamiento intenso con altas y crecientes exigencias a medida que se van desarrollando las capacidades deseadas. De la exigencia compartida surgen las cualidades que serán vitales en un caso real: el dinamismo en la acción, la iniciativa, el compromiso con la misión, la confianza recíproca y el conocimiento mutuo, entre otras cualidades.

Los soldados se predisponen al arrojo cuando conviven en unidades altamente cohesionadas. La voluntad de lucha surge cuando el soldado olvida sus preocupaciones por sobrevivir y se dispone a asumir los peligros del combate junto con sus camaradas. Al contrario, quien comienza a preocuparse excesivamente por su seguridad personal se va alejando del grupo y estará menos dispuesto a enfrentar los peligros con una voluntad inquebrantable. Su voluntad de lucha decrecerá y afectará la cohesión de la unidad.

### FACTORES QUE PERJUDICAN LA COHESIÓN DE LA UNIDAD:

- El aislamiento de sus miembros.
- El miedo a la muerte.
- La dependencia emocional hacia la familia.
- El relajamiento de la disciplina.
- La falta de presencia de los comandantes.
- El individualismo y la deslealtad.
- Cualquier necesidad personal e individual del mando que se imponga sobre el bien colectivo.

Los comandantes también deben precaverse de los efectos de una excesiva cohesión que, a veces, puede llevar a despreciar a otras unidades, armas o servicios o a subvalorar el verdadero papel de la unidad en el conjunto.

Fig. 1 - 10 Factores que perjudican la cohesión.

### 1.6.2.2. El espíritu de cuerpo.

Los términos de “cohesión” y “espíritu de cuerpo” están muy relacionados, pero conviene distinguirlos para que los comandantes puedan reforzar ambos en función su diferencia y sentido. La DV - 10001 ubica al espíritu de cuerpo como una de las virtudes militares del carácter y lo define como un *“afecto común que, sin caer en corporativismos, deben sentir todos los soldados de la unidad a la que pertenecen”*.

La cohesión se da en las relaciones cercanas entre personas de una pequeña unidad, donde cada uno se conoce por su nombre, sus características, su historia y sus particularidades de acuerdo con el puesto que ocupa, desarrollando una dependencia entre ellas por su propia seguridad y supervivencia. En cambio, el “espíritu de cuerpo” articula esa pequeña célula dentro de una organización militar más grande, a nivel de regimiento, brigada o superior. El espíritu de cuerpo se asocia a la historia de la unidad, sus tradiciones, símbolos y ritos que producen una idiosincrasia e identidad singular, que se mantienen a través del tiempo reforzando la unión y camaradería entre antiguas y nuevas generaciones.

Fomentar el espíritu de cuerpo fortalece el orgullo de pertenencia a una unidad y la adhesión a su cultura, cultivando sus tradiciones y valorando su historia. Todo ello crecerá cuando la unidad viva experiencias de alta exigencia y en las que destaque el ejemplo personal de sus comandantes. El espíritu de cuerpo amalgama la fuerza anímica y la cohesión de las pequeñas unidades integrándolas en unidades orgánicas más grandes hasta llegar al Ejército como un todo.

### **1.6.3. CONFIANZA MUTUA Y CUMPLIMIENTO DEL DEBER MILITAR**

Uno de los factores de mayor incidencia en la moral de las unidades es la confianza en los mandos, en los pares, los subordinados y la autoconfianza, definida esta en términos militares, su relación con el liderazgo y su rol en la eficacia de las unidades.

#### 1.6.3.1. La función de la confianza en los grupos humanos.

La confianza es un “acto de fe” hacia otro, con vista a su comportamiento en el futuro. Es una convicción de que el otro hará lo que esperamos, se comportará de modo correcto y cumplirá los deberes asignados. Esto implica que no se puede dar confianza si las personas no tienen una historia común o experiencias previas compartidas. Sin embargo, tampoco es necesario un conocimiento recíproco pleno, ya que de ser así no existiría ese “acto de fe” que es propio de la confianza.

En situaciones de incertidumbre, los grupos humanos desarrollan confianza entre sus integrantes para reducir la complejidad de los problemas, ya que ella permite enfrentar colectivamente tareas comunes y aumentar la tolerancia al riesgo.

En la vida militar, la confianza entre mandos y subordinados es necesaria porque las jerarquías no pueden asumir todos los objetivos y problemas, siendo necesario distribuir autoridad, responsabilidad y confianza en los mandos subalternos para que puedan resolver en la esfera de competencias y dinamizar la acción militar. En consecuencia, la confianza es la clave de la eficacia en el empleo de la fuerza de las unidades ante la adversidad y la incertidumbre.

#### 1.6.3.2. La confianza en el ejercicio del mando.

Para el mando, la confianza es una expectativa de que el subordinado manejará las contingencias y hará buen uso de la libertad de acción de que dispone. Generar confianza es un imperativo de lealtad que involucra a mandos, pares y subordinados.

Al generar confianza, el comandante puede dejar de considerar detalladamente todos los asuntos y simplificar sus decisiones, porque confía en que sus subordinados están bien preparados para cumplir con su deber militar, lo que reduce la complejidad de los problemas. Por eso, la confianza se expresa otorgando libertad de acción a los mandos subordinados en situaciones de apremio o incertidumbre. De tal manera, la confianza es el resultado natural de un entrenamiento realista y riguroso en el que toda la línea jerárquica ha ejercido sistemáticamente sus facultades de mando con libertad de acción e iniciativa.

Hay mandos que nunca conceden libertad de acción para asegurar el satisfactorio cumplimiento de sus misiones y tienden a invadir responsabilidades de mando subordinadas. Esto refleja una falta de confianza que afecta la moral, produce desconfianza y genera inseguridades y controles innecesarios que desgastan a la unidad y a su comandante.

Sin embargo, la confianza no es una regla que sirva para todas las situaciones, especialmente en lo administrativo, ya que en el servicio diario existen muchas actividades donde los controles minuciosos deben realizarse, correcta y rigurosamente, para mantener la disciplina y verificar una correcta administración y uso de los medios.

#### 1.6.3.3. Definición de confianza.

En términos militares, la confianza es la **convicción individual y colectiva de que todos están preparados y entrenados para cumplir con su deber y sus misiones bajo cualquier circunstancia.**

Esta es la confianza profesional que se forja en el Ejército, la cual trasciende toda relación de amistad y camaradería desde el momento que cada uno de sus integrantes esté siempre preparado y entrenado para cumplir con su deber militar. Por eso, el rol formador del comandante es clave para acrecentar la confianza, debiendo ser su principal preocupación que todos lograr cumplir sus respectivos deberes a la hora de la verdad. Llegado el momento, la confianza será un asunto de vida o muerte para la unidad y sus integrantes.

### ¿POR QUÉ LAS UNIDADES CONFÍAN EN SU COMANDANTE?

- Porque se hace cargo de los problemas. Es resolutivo.
- Porque es un profesional competente y preparado.
- Porque cumple con lo que dice.
- Porque demuestra abnegación y comparte con los subordinados las dificultades y riesgos.
- Porque reconoce el esfuerzo de los subordinados.
- Porque los mantiene preparados y bien informados.
- Porque coordina bien los esfuerzos de la unidad.
- Porque conoce a sus subordinados y se preocupa por sus necesidades.

Fig. 1 - 11 La confianza hacia el comandante.

## 1.7. ÁREAS DE LIDERAZGO MILITAR

Los ámbitos de acción y alcances del liderazgo dependen de las responsabilidades que tienen los diferentes niveles de mando en el funcionamiento de todas las reparticiones y unidades del Ejército. Dependiendo del cargo de que se trate, de sus responsabilidades y de las características de su misión, la influencia del comandante tendrá mayores o menores repercusiones, desde el nivel táctico hasta el estratégico institucional, de donde se deduce que hay diferentes formas de ejercer el mando con liderazgo.

### 1.7.1. LIDERAZGO DIRECTO

Corresponde a la influencia directa que ejercen los comandantes sobre sus subordinados en un trato directo y cercano. Este liderazgo se desarrolla en unidades donde sus mandos y subalternos están en contacto permanente y se genera un conocimiento de mutua seguridad y confianza.

En el liderazgo directo, los comandantes interactúan con los subordinados en todas las actividades del servicio de forma habitual dirigiendo directamente el desempeño de su unidad. En este nivel, los comandantes deben mandar con la prestancia y autoridad moral que brinda el ejemplo personal, demostrando habilidades físicas, técnicas y tácticas; y una disposición abierta para transmitir sus conocimientos y enseñar a sus subordinados.

Los comandantes que ejercen un liderazgo directo influyen en sus hombres interactuando personalmente con ellos, motivando su buen desempeño, reconociendo esfuerzos, practicando, entrenando y guiando a los subordinados. Dan instrucciones y tienen una comprensión clara de las capacidades de la unidad, de sus tareas en combate; y de la intención del escalón superior, generando un ambiente de disciplina, cohesión y de alta moral.

### **1.7.2. LIDERAZGO INDIRECTO**

Se refiere a la influencia que ejerce indirectamente un comandante sobre una unidad (de nivel ARs, CDOs, UACs, DIVs, URs, escuelas o academias), donde su contacto con el personal es más esporádico y se materializa principalmente a través de órdenes generales, orientaciones y controles para fortalecer el espíritu de cuerpo y reforzar la moral.. Muchas veces, este tipo de liderazgo, además de velar por el cumplimiento de la doctrina, coordina propósitos con los comandantes subordinados para solucionar problemas de diversa índole, mejorando la preparación de la unidad e impactando positivamente en su rendimiento.

Este liderazgo no requiere del conocimiento individual de cada uno de los integrantes de la unidad, aunque sí debe conocer a sus mandos subordinados directos y eventualmente indirectos. Este tipo de liderazgo requiere de una amplia capacidad de comunicación para impartir misiones, intenciones y propósitos claros que permitan a cada unidad jugar su papel en el conjunto con iniciativa y libertad de acción. Sus medios de comunicación son diversos e incluyen alocuciones, comentarios relevantes, documentos, mensajes y presencia selectiva, entre otros.

Dada su mayor lejanía, y su gran impacto en la moral, tienden a compartir sus experiencias tácticas durante las críticas a ejercicios, excursiones tácticas y maniobras, tratando aspectos propios de la situación desarrollada, demostrando que la distancia no significa que el mando esté ausente de cómo la unidad ha cumplido o está cumpliendo su misión. Las visitas imprevistas ejercen una gran influencia y son claves para la moral cuando las unidades están desarrollando actividades de alta exigencia o se encuentran desplegadas en el terreno.

Al igual que en el área directa, el ejemplo personal del comandante es crucial, ya que proyecta una imagen profesional a un número amplio de personas que no necesariamente están en contacto directo con él. Por ello, también necesita emitir gestos claros de presencia y carácter, que generen adhesión y proyecten seguridad en el conjunto. Debido a que las acciones de liderazgo en este nivel producen un efecto a más largo plazo, los comandantes deben reflexionar junto con sus estados mayores sobre sus acciones y sobre el efecto que tendrán sus decisiones no solo en la unidad en sí, sino también en el desempeño del conjunto.

### **1.8. DIFERENCIAS ENTRE LIDERAZGO MILITAR Y GESTIÓN**

Es un error confundir el liderazgo con la gestión o administración de recursos. El liderazgo militar es una capacidad para “persuadir” a militares para reforzar su predisposición para el cumplimiento de misiones en contextos de alta exigencia y riesgos. En cambio, la gestión trabaja sobre cosas (material, presupuestos, procesos,

entre otros) y no requiere ejercer, necesariamente, una influencia sobre personas. El liderazgo militar se ejerce sobre personas y unidades para enfrentar la adversidad con temple y carácter, porque se los prepara deliberadamente para enfrentar el combate.

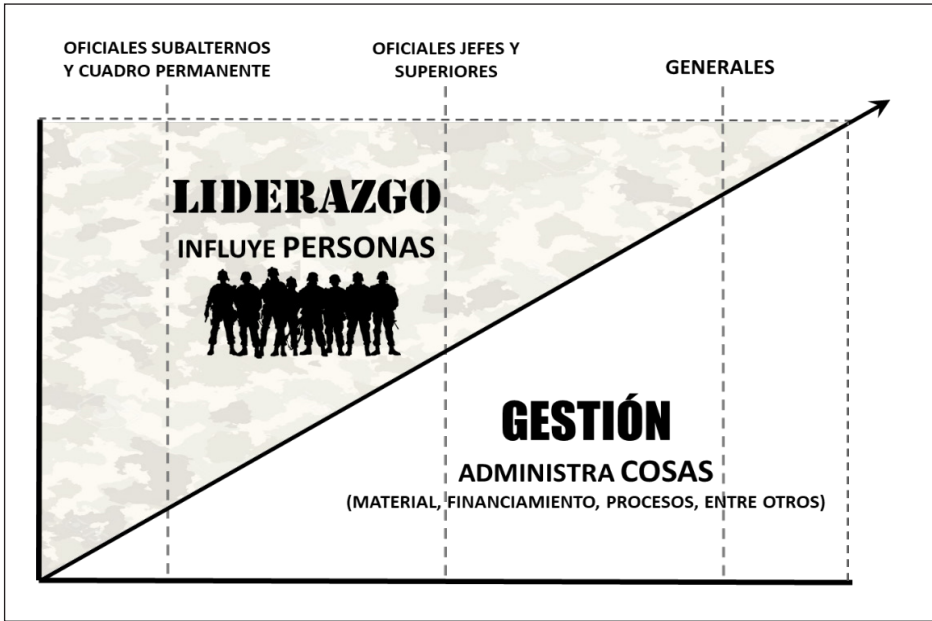


Fig. 1 - 12 El liderazgo directo y la gestión en los distintos niveles de mando.

No obstante, el ejercicio del mando siempre implica una mezcla de gestión y liderazgo, porque el cumplimiento de toda misión requiere de una equilibrada relación de fines y medios que se deben administrar y dosificar para obtener el resultado deseado. Pero en la medida que se asciende en la jerarquía militar este equilibrio va cambiando, ya que se deben asumir cada vez mayores responsabilidades de gestión para asegurar el funcionamiento del Ejército (recursos, procesos, sistemas, entre otros).

Por esta razón, en los niveles táctico y operacional el foco principal del mando está en el desarrollo de habilidades de liderazgo directo de personas y unidades, cuya preparación para el combate debe ser su prioridad.

Página intencionalmente en blanco.

## CAPÍTULO II

### FORMACIÓN PARA EL MANDO CON LIDERAZGO

#### 2.1. GENERALIDADES

La educación militar se diferencia de todas las otras modalidades de formación profesional porque su finalidad es única: formar **comandantes** que puedan mandar unidades bajo un marco de obediencia debida y disciplina para enfrentar situaciones de alto riesgo en la guerra. Por esta razón, el mando militar es “integral” por definición, ya que se ejerce en todos los niveles y ámbitos que materializan la función militar de la defensa. Por lo tanto, sus deberes, además de sus capacidades táctico técnicas se extienden a la preocupación y cuidados de los subordinados en términos de formación, satisfacción de necesidades y realización vocacional, entre otras responsabilidades.

El liderazgo es –junto a la autoridad y la toma de decisiones– uno de los atributos exigibles al mando, especialmente cuando se deben enfrentar los desafíos de alta exigencia física y mental que singularizan a la profesión militar, como son la mantención de la disciplina, la moral y la cohesión. En consecuencia, mandar con liderazgo es uno de los principales desafíos de todo comandante y adquirir esas habilidades requiere una práctica constante en un marco de integralidad.

Tal como establece la DV - 10001, p. 61, “*el liderazgo militar se desarrolla mediante el entrenamiento colectivo, la vida de cuartel, el respeto hacia los subalternos, los sacrificios compartidos, el compañerismo, la vivencia permanente de los valores comunes y la camaradería que trasciende la vida profesional*”, lo que quiere decir que el liderazgo militar se va desarrollando con el tiempo y la experiencia, transformándose progresivamente en acción.

En este sentido, los procesos educativos que se materializan en los cursos de formación, de especialización y de requisito preparan a los comandantes para asumir los desafíos que conlleva acceder a cada nuevo nivel de mando y de responsabilidad, reforzando las virtudes militares y las habilidades que le permitan mandar con liderazgo.

Por ello, las diversas instancias del Sistema Educativo Institucional (SEI), tanto para oficiales como para el cuadro permanente, consideran el estudio y práctica del liderazgo militar, sin olvidar que las experiencias reales, compartidas por mandos, pares y subordinados, son las que finalmente le permitirán al Ejército contar con los líderes que este necesita.

## **2.2. MODELO DE LIDERAZGO MILITAR**

*“El más grave cargo que se puede hacer a un militar, y muy particularmente a los oficiales, es demostrar falta de carácter, capacidad y conocimiento”.* DNL - 911, “Reglamento de disciplina para las Fuerzas Armadas”.

Dado que el mando es integral, su ejercicio con liderazgo requiere de un modelo formativo que vincule el marco valórico institucional (el carácter), los conocimientos profesionales necesarios para mandar en los diferentes ámbitos y niveles, y las habilidades de liderazgo militar que se requieren para movilizar a los subordinados a la acción. De tal manera, el Modelo de Liderazgo Militar combina requisitos y conocimientos que dan credibilidad profesional al comandante, con habilidades de liderazgo militar orientadas a movilizar la acción de su unidad.

De tal manera se lleva a la práctica lo establecido en la DV - 10001, p. 59, que establece que *“el liderazgo militar se adquiere mediante el desarrollo de un conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades que se pueden sintetizar en tres conceptos: ser, saber y hacer”*. Los contenidos doctrinarios que se relacionan a estas dimensiones son los siguientes:

### **2.2.1. SER: CARÁCTER**

*“Antes de vencer a mis enemigos aprendí a vencerme a mí mismo”.* Bernardo O’Higgins.

De acuerdo con la DV - 10001, p. 59, *“en la dimensión del «ser», el liderazgo comienza por el desarrollo del carácter (...), constituyendo un ejemplo de conducta en cualquier situación”*. El Ejército entiende el carácter como el *“modo de ser adquirido por la costumbre y la práctica de las virtudes, que definen la conducta y fortalecen la voluntad del soldado para el ejercicio de la profesión militar, otorgando seguridad, convicción y determinación a sus acciones”* (MOLD - 02005, MANUAL, “ETHOS DEL EJÉRCITO DE CHILE”, p. 4-55). Este atributo es un requisito básico para todo militar profesional, porque sostiene su voluntad para cumplir con el deber a toda costa, independiente de intereses o pasiones personales.

El carácter es fruto de la práctica sistemática de las virtudes militares en todas las instancias de la vida militar. El carácter da sustento al liderazgo militar desde el momento que representa la fuerza de voluntad del comandante para cumplir y hacer cumplir el deber militar en toda circunstancia, incluso en las situaciones más difíciles y de mayor peligro. En este contexto, las virtudes militares son hábitos que orientan hacia la excelencia profesional y son la esencia del **“ser militar”**. En consecuencia, son consustanciales a la acción formativa de los comandantes, que deben exigir su práctica en todas las actividades del servicio y en particular en el régimen interno, que es donde las actitudes se transforman en hábito.

<b>Fortaleza</b>	<i>Virtud cardinal que le permite al comandante emprender y persistir en el cumplimiento del deber y enfrentar con ímpetu la adversidad junto con su unidad.</i>
<b>Templanza</b>	<i>Virtud cardinal que le permite al comandante cultivar la sobriedad y evitar ceder a deseos personales en el ejercicio del mando.</i>
<b>Justicia</b>	<i>Virtud cardinal que permite aplicar la disciplina con ecuanimidad y criterio, de acuerdo con el mérito y las faltas del subalterno, considerando siempre los atenuantes y agravantes que permiten a dar a cada quien lo que le corresponde.</i>
<b>Prudencia</b>	<i>Virtud cardinal que conlleva actuar con sensatez, mesura y moderación en la toma de decisiones o resoluciones, tanto en la paz como en la guerra. Esta virtud tiene la máxima relevancia, ya que toda resolución tiene consecuencias que inciden directamente en personas, unidades y en el propio Ejército, involucrando medios, formas y momentos oportunos.</i>
<b>Patriotismo</b>	<i>Virtud militar que debe inspirar a todo miembro de la Institución para cumplir siempre el deber militar en el servicio de la Patria.</i>
<b>Abnegación</b>	<i>Es la clave de la influencia del comandante. La entrega total al servicio despierta la abnegación de los subalternos y demuestra que el mando, lejos de ser un privilegio, es un sacrificio diario.</i>
<b>Honor</b>	<i>Es el reconocimiento social que se recibe por la integridad en el cumplimiento del deber y en el servicio a la Patria. Es la virtud que reconocen los subalternos cuando su comandante es recto, actúa siempre con la verdad y demuestra una conducta intachable.</i>
<b>Valor</b>	<i>Virtud militar clave que permite vencer el miedo, actuando con coraje de modo consciente, con ímpetu, decisión y cordura, a pesar del peligro o las consecuencias desfavorables (en lo personal) para el comandante. Los subalternos esperan que su comandante no obre con miedo ni en el cuartel, ni en el terreno y mucho menos en el combate.</i>
<b>Disciplina</b>	<i>Es el medio que el comandante aplica a diario para formar el carácter de sus subordinados y dar eficacia a su unidad. Cuando la aplica en su propia conducta, se transforma en un ejemplo de carácter y de conducta militar ante la mirada de toda su unidad. La disciplina es la columna vertebral del Ejército y del quehacer militar.</i>

<b>Lealtad</b>	Es la disposición que motiva al comandante a preocuparse diariamente por atender las necesidades de los subalternos y hacer todo lo posible por cuidarlos o defenderlos ante cualquier dificultad. Conlleva un compromiso de fidelidad con la Patria y con todo lo que el Ejército representa para ella. Un militar leal, no engaña, no oculta; acompaña y protege siempre a su unidad, aun a costa de su propia integridad o riesgo.
<b>Respeto</b>	Virtud que funda las relaciones entre el superior y el subalterno, respetando siempre la dignidad de cada persona, evitando cualquier tipo de maltrato arbitrario. El respeto también implica no usurpar funciones de los subordinados.
<b>Cumplimiento del deber</b>	Es la expresión del carácter militar que lleva a cumplir las obligaciones y a satisfacer las necesidades del servicio y de la misión recibida con iniciativa, abnegación y apego a la doctrina en toda circunstancia.
<b>Espíritu de cuerpo</b>	Es la virtud militar que refleja la fuerza interior que mueve a una unidad a afrontar como un todo las demandas cotidianas del servicio y de campaña, compartiendo experiencias de abnegación y cultivando las tradiciones militares y la sana camaradería.

Tabla La importancia de las virtudes cardinales y militares para el liderazgo del comandante.

El carácter, además, sostiene la voluntad para enfrentar la adversidad y alcanzar la victoria, siendo parte esencial del componente moral del poder de combate. Por ello, no se puede mandar ni liderar unidades sin carácter (sobre la práctica y formación del carácter, ver capítulo IV del MOLD - 02005, MANUAL, “*ETHOS DEL EJÉRCITO DE CHILE*”).

### 2.2.2. SABER: CONOCIMIENTO

El liderazgo militar se basa también en el conocimiento táctico y técnico que da credibilidad profesional al comandante. De acuerdo con la doctrina, la dimensión del “saber” se refiere al “*dominio de conocimientos teóricos, técnicos y tácticos que le permitan acreditarse ante sus subordinados como el jefe que los conducirá en forma segura hacia el cumplimiento de la misión*” (DV - 10001, p. 60).

Estos conocimientos son el saber profesional que un comandante va desarrollando en áreas generales y específicas, y que dan credibilidad a sus decisiones o resoluciones.

Esta dimensión del liderazgo se basa en los conocimientos que brindan los cursos que se imparten en el SEI; de la experiencia adquirida en el servicio diario y del estudio personal para ser cada día un mejor militar profesional.

La motivación personal de los comandantes para ampliar sus conocimientos generales y profesionales, y para adquirir nuevas habilidades, fortalecen el ejercicio del mando y de la función militar –siempre que no se adquieran postergando la dedicación al servicio– y los ayuda a resolver de mejor manera, haciendo de ellos un referente de preparación, autodisciplina, dedicación y excelencia profesional.

Los conocimientos especializados y habilidades tácticas y técnicas de un comandante no solo refuerzan la confianza en sí mismo, sino que proyectan seguridad a sus subordinados, quienes, a su vez, responden confiando en sus resoluciones porque él sabe lo que hace: “con este comandante voy a la guerra”, como suelen calificar los subordinados a sus mandos líderes.

Asimismo, un amplio saber militar mejora las asesorías que pueda requerir un comandante superior, de la misma forma que saber los límites del conocimiento propio, nos indica cuándo debemos pedir asesoría o ayuda de pares, superiores o de subalternos expertos.

### **2.2.3. HACER: HABILIDADES DE LIDERAZGO**

A pesar de que el comandante debe cumplir con los requisitos básicos del ser (carácter) y del saber militar (conocimientos), “liderar” conlleva una motivación que se expresa en un *hacer* militar concreto que mueve a la unidad a entrar en acción en situaciones difíciles que requieren alta moral y cohesión. Tal como consigna la DV - 10001, p. 60:

***“En la dimensión del hacer, adquiere relevancia el desarrollo de habilidades que permiten poner en movimiento a los subalternos, impulsándolos a la acción aun en situaciones extremas”.***

Los subordinados esperan que los comandantes sean hábiles en evaluar la situación de la unidad, que exijan rendimiento y sepan fijar metas profesionales desafiantes, que demuestren presencia (ejemplo personal) en las situaciones importantes, que transmitan un propósito claro a las acciones, que escuchen y atiendan las necesidades del personal, que reconozcan los esfuerzos entregados con justicia, que refuercen la cohesión de la unidad, que fomenten la iniciativa y el uso de la libertad de acción, que estimulen la solución de problemas y que ejerzan un rol formador, adoctrinando y enseñando. Estos son algunos ejemplos de habilidades que deben desarrollar los comandantes de todos los niveles en relación con sus unidades.

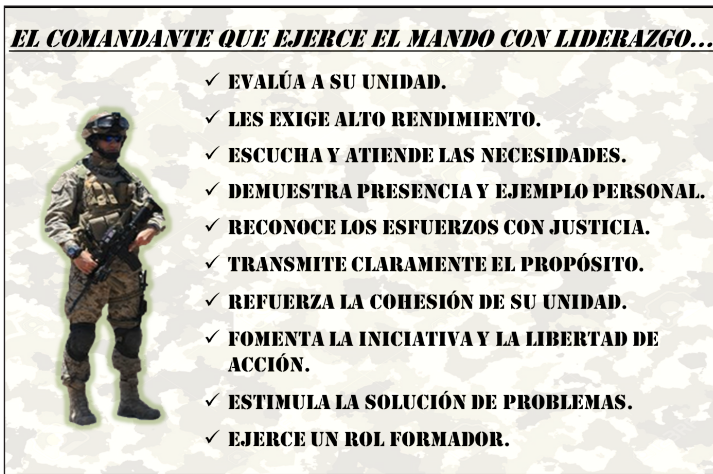


Fig. 2 - 1 Algunas habilidades (hacer) de liderazgo militar.

Para ejercer el liderazgo militar no existen “recetas” preestablecidas o fórmulas infalibles. No obstante, los procesos formativos proporcionan las herramientas necesarias para el desarrollo y práctica de las habilidades requeridas para su aplicación en todos los niveles y ámbitos de mando. En el capítulo siguiente se tratan estas habilidades bajo la forma de una guía flexible para hacer uso de ellas con criterio y creatividad en diversos contextos.



Fig. 2 - 2 Modelo de Liderazgo Militar basado en la doctrina.

### **2.3. SISTEMA DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO (SILE)**

De acuerdo con el D - 10001, DOCTRINA, “EL EJÉRCITO” (p. 115), el SEI debe “preparar la fuerza del Ejército a través de un proceso docente integral y continuo, fortaleciendo una formación militar en las competencias intelectuales, físicas, científica, humanista y tecnológica con criterios éticos y morales que les permita a sus integrantes actuar como comandantes y líderes en unidades altamente entrenadas”. El Sistema de Liderazgo del Ejército (SILE) aporta a este objetivo con contenidos y metodologías que permitan reforzar el carácter (ser), los conocimientos (saber) y las habilidades básicas de liderazgo militar (hacer) en las actividades de docencia, capacitación, instrucción, entrenamiento y régimen interno de las unidades, donde se forman los hábitos propios del quehacer militar.

El SILE se define como el conjunto de procesos formativos orientados a reforzar el ejercicio del mando en todos los niveles mediante el desarrollo secuencial de habilidades de liderazgo en las dimensiones del ser, saber y hacer. La adquisición e integración de estas dimensiones requiere de metodologías y de contenidos acordes con el nivel de mando y el tipo de cursos de que se trate. Para ello es necesario contar con profesores e instructores militares con conocimientos y metodologías especiales para ayudar a los comandantes a fortalecer sus habilidades de liderazgo.

El SILE comprende un nivel directivo y uno ejecutivo. El nivel directivo está representado por el Comando de Educación y Doctrina (CEDOC), responsable de la función matriz Preparar y el SEI, con la asesoría técnica del **Centro de Liderazgo del Ejército (CLE)** en materias de su competencia.

El nivel ejecutivo del SILE comprende los IDs de la DIVEDUC, ARs, CDOs, UACs, DIVs, URs, y por el mismo CLE como organismo asesor, todos los cuales cooperan en el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades de liderazgo. Su coordinación se efectúa a través de los respectivos jefes o secretarios de estudio de las escuelas y academias, y de los departamentos III y secciones de “Operaciones”, según corresponda.

Las unidades podrán implementar sus propias iniciativas de fortalecimiento del liderazgo de acuerdo al Modelo de Liderazgo Militar, para lo cual el CLE, como organismo de nivel directivo, podrá brindar asistencia (previa autorización del comandante del CEDOC), en la elaboración de contenidos y metodologías para la enseñanza, aprendizaje y práctica de habilidades específicas de liderazgo. Las unidades, escuelas y academias del Ejército podrán programar y ejecutar seminarios, charlas, talleres, realizar publicaciones, investigaciones o cualquier otra acción con el propósito de fortalecer el liderazgo militar, contando para el efecto con la orientación y asistencia del CLE de acuerdo con su disponibilidad.

El SILE cuenta con los siguientes ejes de acción o subsistemas para el desarrollo y práctica de las habilidades de liderazgo en el Ejército:

### 2.3.1. DOCENCIA Y CAPACITACIÓN

El eje docencia y capacitación actúa en conjunto con los institutos dependientes de la DIVEDUC a través de la inclusión de los contenidos de liderazgo en las mallas curriculares de los diferentes cursos y capacitaciones que se imparten en el Ejército, otorgando secuencialidad y coherencia de contenidos con las responsabilidades de mando y los requisitos profesionales explicitados en cada perfil de egreso de cada curso.

Los cursos de la línea de formación, tanto para oficiales como para el cuadro permanente, impartirán los contenidos dispuestos por el CLE e implementarán las sugerencias metodológicas que hagan efectivo el trabajo docente en el aula. El SILE apoyará a los profesores e instructores con metodologías y herramientas que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje del liderazgo correspondiente a cada curso.

El CLE capacitará al personal docente e instructores para el dominio efectivo de los contenidos, metodologías de trabajo y procedimientos de evaluación que resulten pertinentes, pudiendo intervenir en lo referido a la capacitación formal de los docentes. Además, controlará el proceso de inclusión curricular, en cuanto a sus objetivos, aprendizajes esperados y sugerencias metodológicas en las respectivas asignaturas.



Fig. 2 - 3 El SILE en la secuencia de formación de oficiales y cuadro permanente.

### 2.3.2. INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO

El eje instrucción y entrenamiento (I/E) fortalecerá el liderazgo de los comandantes mediante complementos metodológicos simples que vinculen las tareas de I/E a las

dimensiones del Modelo de Liderazgo Militar (ser, saber y hacer), aportando realismo y rigurosidad a su ejecución. Los métodos serán complementarios, cuidando de no afectar los objetivos propios de cada instrucción, sino a reforzarlos y apoyar a los instructores en cuanto al fortalecimiento de la práctica del liderazgo en terreno.

El fortalecimiento del liderazgo en la I/E debe enfocarse en acrecentar las capacidades de los comandantes para responder a una dinámica constante, demostrando iniciativa, autonomía y alta disciplina. En este sentido, el subsistema de I/E apoyará con metodologías que contribuyan al incremento de la autonomía de los comandantes e instruidos, para que resuelvan con libertad de acción de modo consciente y responsable, incrementando la comprensión mutua, la cohesión y la confianza en las unidades.

El subsistema de I/E también aportará con evaluaciones en terreno y pautas para realizar la Revista Después de la Acción (RDA) de los comandantes, contribuyendo a la reflexión sobre la experiencia y considerando los elementos del Modelo de Liderazgo Militar que constituyan fortalezas o áreas de mejora en el desempeño de la unidad.

El subsistema también se orientará a capacitar y asesorar a los instructores para la correcta aplicación de las metodologías de fortalecimiento del liderazgo, bajo contextos desafiantes y motivantes que exijan a los instruidos el despliegue de sus virtudes, competencias y habilidades.



Fig. 2 - 4 El liderazgo aplicado a la instrucción y el entrenamiento militar.

### **2.3.3. RÉGIMEN INTERNO**

El SILE también contempla un eje de régimen interno, cuyas actividades cubren gran parte del tiempo del servicio. De tal manera, en el régimen interno se forjan los hábitos propios y distintivos del quehacer militar, se aplica la acción formadora de la disciplina, se forjan las virtudes del carácter militar y se materializa la vivencia de los valores permanentes del Ejército.

En tal sentido, el mando con liderazgo también se debe ejercer en todas las actividades diarias, desde diana hasta retreta, incluyendo el rancho, la lectura de la orden, la revista de reclutas, formaciones y preparaciones, guardias, servicios, ritos y tradiciones militares, actividades de camaradería u otras, en todas las cuales los comandantes deben ejercer su acción formadora, forjar la cohesión y fortalecer intencionalmente el liderazgo de los mandos subalternos con sus soldados.

En el régimen interno es importante que los comandantes vinculen las actividades de las reparticiones con el propósito claro que las 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 la unidad, rompiendo el tedio de la rutina y sus nocivos efectos.

El SILE, a través del Centro de Liderazgo, también genera herramientas para ello recuperando espacios para la instrucción y dando propósito a las actividades de las reparticiones, para lo cual las habilidades de liderazgo mencionadas, si se aplican con iniciativa, imaginación y planteando exigencias desafiantes, son una gran ayuda para superar la rutina, a la vez que se demuestra presencia y se ejerce un rol formador.

#### **2.4. EL ROL FORMADOR DE LOS COMANDANTES**

Como es lógico, las instancias formales de educación, instrucción y entrenamiento no pueden abarcar la totalidad de las funciones y deberes militares. Por ello, todos los niveles de mando deben ejercer su rol formador en el desarrollo del carácter y la disciplina, reforzando aquellas virtudes y habilidades militares que serán puestas a prueba en circunstancias adversas. En consecuencia, preparar la fuerza moral de la unidad es también una responsabilidad permanente y un deber profesional insoslayable para todo comandante.

Todos comandante debe garantizar que sus subordinados estén bien preparados, anteponiendo en el servicio cotidiano la misión del Ejército por sobre los intereses personales. Para ello, debe exigir un alto rendimiento y crear un “clima de mando positivo” en su unidad, con estrecha confianza, comunicación y motivación en los términos en que lo establece el RDM - 20001, REGLAMENTO, “MANDO Y CONTROL” (art. 286).

Asimismo, los mandos deben apoyar las aspiraciones profesionales de sus subordinados, reforzar su vocación militar y sus capacidades intelectuales, físicas y espirituales. Para ello es necesario educar en la disciplina, el cumplimiento del deber y en el uso responsable de sus facultades de mando, corrigiendo los errores y aportando consejos que permitan madurar y aprender desde la experiencia.

La formación de nuevas generaciones es una responsabilidad ineludible de los comandantes en todos los niveles, quienes deben desarrollar las potencialidades de

sus subordinados, aplicando disciplina con criterio formativo, adoctrinando y llamando la atención sobre cómo sacar el máximo provecho a la dinámica de la práctica y el error.

### EL ROL FORMADOR DEL SUBOFICIAL MAYOR EN EL EJÉRCITO

De acuerdo con la CAP - 03040, CARTILLA, "SELECCIÓN, DESIGNACIÓN Y FUNCIONES DEL SUBOFICIAL MAYOR EN EL EJÉRCITO", el SOM cumple un rol formador fundamental en las unidades, ya que:

- Es un colaborador del mando que apoya el desarrollo profesional del cuadro permanente, orientando sus aspiraciones personales con la visión de incrementar la capacidad militar de la unidad.
- Incentiva la práctica de hábitos y costumbres militares, pudiendo realizar actividades de perfeccionamiento, con énfasis en la formación del carácter y el liderazgo militar.
- Colabora en cuanto a la observación de aquellos aspectos que afecten la moral o el clima de la unidad.

Fig. 2 - 5 El rol formativo del suboficial mayor y su apoyo al mando militar.

#### 2.4.1. LA ACCIÓN DISCIPLINARIA

Si el liderazgo es una acción específica que permite cambiar las actitudes de los subordinados hacia el cumplimiento del deber, la disciplina es el medio principal mediante el cual el comandante estimula diariamente el desarrollo de las virtudes militares que forman el carácter y que les permitirá enfrentar la adversidad con tenacidad y confianza. En ese sentido, la aplicación de medidas disciplinarias debe tener siempre un **criterio formativo** y no solamente punitivo, ya que su finalidad es corregir las conductas del subordinado y encauzarla en sentido del estándar militar.

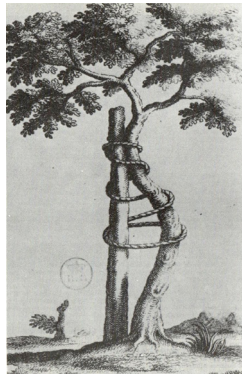


Fig. 2 - 6 La disciplina militar encauza la conducta hacia la formación del carácter.

En consecuencia, nunca se debe usar la autoridad que inviste el mando de modo inútil o arbitrario, sin un propósito profesional, porque ello distorsiona la obediencia y las facultades del grado. Los subordinados siempre reconocen las intenciones del mando, cuando este corrige con criterio de justicia o cuando lo hace por enojo o para llenar el tiempo. Cultivar el criterio formativo de la acción disciplinaria es fundamental para la recta y clara práctica del *ethos* militar, encauzando la conducta del subordinado hacia el ejercicio de las virtudes militares y el desarrollo del carácter.

Quien no corrige por evitar disgustos o incomodidades en el servicio, demuestra negligencia, falta de carácter y genera un grave daño al Ejército. Los comandantes que verdaderamente ejercen el liderazgo no temen aplicar medidas cuando es necesario, sin herir la dignidad, la autoestima o el honor del subordinado, ya que la falta de disciplina siempre compromete la integridad del carácter militar. La reprensión, cualquiera sea su forma, debe remitirse a los actos cometidos, obteniendo el compromiso de un cambio de actitud efectivo. Se va configurando así el cuadro de atenuantes y agravantes que debe considerar todo comandante en la administración de disciplina.

Los comandantes también deben aplicar felicitaciones oportunas y nunca desestimar el valor de las frases sencillas, dichas personalmente y con autenticidad. El reconocimiento al esfuerzo individual y colectivo (ver el capítulo III, punto 3.2.6.) fomenta la iniciativa y la motivación por hacer las cosas cada vez mejor. Por ello, la recompensa debe ser constructiva y estimular al subordinado o a la unidad a mejorar su rendimiento. Una correcta aplicación de las recompensas promueve la lealtad, refuerza actitudes positivas hacia el servicio, y fomenta la cohesión y el sentido de pertenencia.

Aplicar un criterio formativo implica cierta sabiduría a la hora de aplicar justicia, considerando atenuantes, agravantes y también las intenciones que motivaron el error, ya sea por falta de carácter o por falta de experiencia. Cuando el comandante concede la libertad de acción al subalterno, la tolerancia a los errores dependerá de si ellos fueron cometidos con buena intención (debido al ímpetu o la inexperiencia) o cuando se producen por falta de virtudes militares (deslealtad, indisciplina, falta de coraje, individualismo, entre otras). En cada caso, los comandantes deberán aplicar las medidas disciplinarias pertinentes, adoptando un mayor criterio formativo ante la falta de madurez y aplicando mayor dureza cuando se compromete el *ethos* militar o se expone a la unidad a riesgos innecesarios.

#### **2.4.2. ENSEÑAR DESDE LA EXPERIENCIA**

*“Los grandes comandantes cometen errores, pero aprenden de ellos y rectifican”.*  
Geoffrey Regan, “Historia de la incompetencia militar”.

La administración de la disciplina no es la única manera que tiene el comandante para formar el carácter de sus subordinados. De hecho, todas las actividades del servicio, tanto en el régimen interno como en el rigor y el realismo de la instrucción y el entrenamiento están orientadas a formar el carácter, incluidos los momentos de distensión. De tal manera, el comandante nunca deja de cumplir su deber formador, ya que el desarrollo del liderazgo tiene relación directa con la experiencia compartida de los mandos y sus unidades.

Por esta razón, los comandantes deben estimular en sus mandos subordinados el interés por su desarrollo profesional, y darle los espacios para que puedan ejercer el mando en su nivel, exigiéndoles obrar en la plenitud de sus responsabilidades y atribuciones. Los comandantes tienen siempre la oportunidad de aconsejar, guiar y corregir, sin imponer su forma de hacer las cosas. Dar espacio a los subordinados significa permitirles y exigirles que experimenten el mando y el liderazgo dentro de sus atribuciones. El ejercicio del mando implica asumir riesgos controlados y a aceptar la posibilidad de que se puedan cometer errores. Sacar experiencias de ellos les permitirá madurar profesionalmente. No se debe olvidar que el liderazgo más efectivo es que proviene de la propia experiencia.

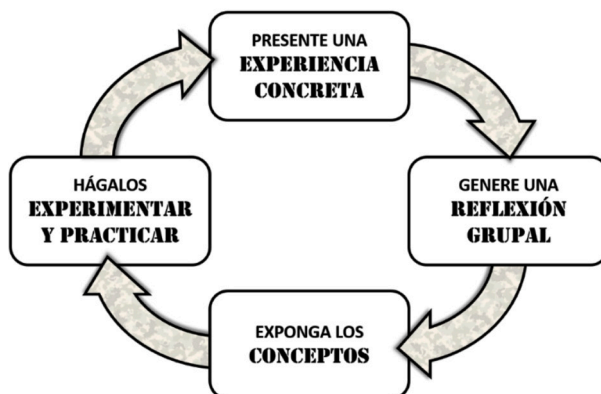
Los mandos deben compartir las lecciones aprendidas con sus comandantes subordinados, sacando el mejor provecho de las experiencias acumuladas por su unidad. La RDA tiene esa finalidad, ya que junto con fomentar la comprensión y la confianza recíproca, prepara a la unidad para un mejor desempeño en el futuro. Un proceso de lecciones aprendidas pertinente y oportuno, con diálogo, información y sentido crítico (en lo táctico, técnico y conceptual), aportará al desarrollo de capacidades y reforzará el liderazgo de comandantes subalternos y unidades.

Con plena consciencia de sus actos, el comandante también debe analizar sus propias experiencias profesionales y reflexionar sobre su práctica. Así, podrá transferir experiencias exitosas del pasado a situaciones nuevas, aprovechando el crecimiento de su madurez profesional con un propósito claro. Por eso, los procesos de desarrollo de liderazgo (en todas las instancias del servicio y situaciones informales) deben promover reflexiones sobre la vida y la historia militar, fomentando el interés por conocer otras experiencias para enfrentar mejor nuevos desafíos en nuevos contextos.

## **2.5. EL ROL DEL PROFESOR MILITAR Y EL INSTRUCTOR**

Como se ha enfatizado, el mejor aprendizaje del liderazgo proviene de la experiencia. En consecuencia, las metodologías por aplicar deben hacer reflexionar, discutir y debatir sobre los desafíos reales que debe enfrentar el mando en diferentes ámbitos y situaciones, en concordancia con el curso de que se trate. El docente debe orientar sus acciones para que los alumnos se transformen en agentes activos en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo. En este sentido, la efectividad del profesor o instructor no está determinada solamente por su capacidad para entregar conocimientos basados

en la teoría militar del liderazgo, sino también por la motivación que pueda transmitir a sus alumnos, basado en las experiencias de mando y de conducción en la historia de la guerra, fomentando la reflexión y el aprendizaje a través de prácticas acordes con el nivel de mando para el que están siendo preparados.



Basado en Kolb, David. *Learning from the experience*.

Fig. 2 - 7 El ciclo de aprendizaje para enseñar desde la experiencia.

Para impartir asignaturas de liderazgo, el profesor y el instructor militar deben estimular las expectativas de sus alumnos e instruidos y confiar en su raciocinio profesional, sin menospreciar ni estancar su desarrollo con objetivos fáciles, rígidos o con respuestas prefabricadas. En el proceso, evitarán imponer “su” verdad, porque perjudica el pensamiento crítico de los alumnos y su capacidad para resolver problemas complejos, cuestión que es un objetivo central del liderazgo: resolver reflexivamente, con conocimiento de la situación, con confianza en sí mismo y confianza en lo que puede hacer (o no) su unidad. La incertidumbre y la indecisión en la guerra hacen inútiles las soluciones prefabricadas o inflexibles, las cuales son insuficientes para ejercer el mando con liderazgo que se requiere en el combate.

El profesor y el instructor militar deben establecer un serio compromiso con la autonomía y la independencia intelectual de sus alumnos –confianza que estos transferirán posteriormente a sus mandos subordinados– tanto en su preparación como en la ejecución de la guerra. La confianza y la guía en la discusión sustentan el liderazgo del profesor en el aula y del instructor en el terreno, donde el “hacer y errar”, van modelando la experiencia de los futuros comandantes. Por el contrario, el pesimismo y el autoritarismo del profesor o instructor militar reflejan desconfianza, dificultan el desarrollo, debilitan la autoestima y la motivación que se necesita para formar comandantes autónomos en el combate. Nada afectará más la formación militar que la mordacidad del superior y la baja estima que ello puede provocar en sus alumnos o instruidos.

## EL USO PRÁCTICO DE LOS ESTUDIOS DE CASOS HISTÓRICOS

La historia militar es parte de la cultura militar y, por tanto, debe ser de interés de todo militar profesional. Ella es rica en lecciones sobre la guerra, batallas y combates sin tener que pagar el costo de practicarla. Brinda todo tipo de vivencias profesionales, humanas y culturales para compartir con los subalternos con vista a fortalecer su formación, su cultura, su ethos, su sentido táctico, del deber, del servicio y de la vocación, entre otras dimensiones que son propias de la vida militar. Es una fuente que, estudiando éxitos y fracasos, contribuye a la madurez profesional de todos los grados

De hecho, ella no se restringe solo al estudio formal de los combates y batallas, sino que abarca todas las ciencias y disciplinas del quehacer militar y permite estudiar con perspectiva práctica casos antiguos que son de ocurrencia frecuente en la actualidad. Un ejemplo:

“El comandante que menosprecia al enemigo y que se prepara para un solo tipo de combate tiene un triple problema:

- 1) Tendrá un duro despertar cuando se enfrente al enemigo real, ya que no estará preparado para hacerlo;
- 2) Como no se enfrentará al enemigo que creía, perderá credibilidad y la confianza de sus subordinados;
- 3) Deberá buscar rápidamente información para conocer al enemigo e improvisar la forma de enfrentarlo con incierta posibilidades de éxito.

Durante la segunda guerra contra los Boers, los ingleses no consideraron que el enemigo, no solo tenía una cultura diferente a la de todos los otros enemigos que habían tenido en África, sino que también se trataba de soldados irregulares, cuya táctica provenía de su perfecto conocimiento del terreno y de la doctrina de combate adversaria. Sin embargo, su error era parte de la cultura militar británica, ya que se creía que «en una relación uno a uno el soldado británico era superior a todo otro soldado». El mismo error cometieron contra los turcos en la aproximación a la batalla de Gallipoli; en Buenos Aires en 1808 contra los argentinos; en Singapur y Malasia frente a los japoneses; y también durante su derrota en Sanna's Port”.

“Por lo tanto, en la experiencia adquirida, el menosprecio del adversario está asociado a la ignorancia, a la soberbia, a la cultura de la improvisación y a la autocomplacencia profesional, características impropias de todo militar de carrera. Todos estos defectos, entre muchos otros, son un seguro camino a la derrota. Este ejemplo es una lección de la historia militar totalmente aplicable a los tiempos actuales”.

Este tipo de ejemplos se deben analizar en todos los cursos del área de liderazgo, ya que su finalidad es preparar a los comandantes para mandar con liderazgo a sus unidades en combate, aportando realidad en la motivación de los alumnos.

Fig. 2 - 8 Sobre el uso práctico de la historia militar para el estudio de casos de liderazgo.

Página intencionalmente en blanco.

## CAPÍTULO III

### PRÁCTICA DEL LIDERAZGO MILITAR

#### 3.1. GENERALIDADES

A través de sus cursos, el SEI imparte todos los requisitos profesionales que debe cumplir un comandante para ejercer el mando con liderazgo en situaciones complejas, reforzando la acción de mando y aportando la energía que requiere su unidad para mantener la fuerza moral en tales situaciones. La DV - 10001, DOCTRINA, "ORDENANZA GENERAL DEL EJÉRCITO", p. 60, es precisa en esta materia: *"En la dimensión del hacer, adquiere relevancia el desarrollo de habilidades que permiten poner en movimiento a los subalternos, impulsándolos a la acción aun en situaciones extremas"*.

Así, el liderazgo no es solo un conjunto de "atributos" individuales, sino una acción específica, un hacer, que pone a prueba todas las habilidades del mando y las capacidades de su unidad. Por eso, el liderazgo militar se expresa en habilidades puntuales del comandante, que logran "poner en movimiento" e "impulsar la acción" de los subalternos para entrar con combate o cumplir cualquier misión que se imponga.

Cabe aclarar que la columna vertebral de un Ejército es la disciplina, que exige el cabal cumplimiento de los deberes militares a través de la dinámica del mando y la obediencia en toda circunstancia, tiempo y acto del servicio. De tal manera, por sobre la influencia del liderazgo, siempre prevalece la jerarquía, el cumplimiento del deber y la obediencia debida. En este contexto, el ejercicio del mando no requiere "liderar" en todo momento, ya que el liderazgo es una forma de acción o una práctica requerida para mover a la acción la voluntad de los subordinados en circunstancias especiales, de alta exigencia.

Por lo general, todo mando aspira a ser reconocido como "líder" por sus subalternos y, de hecho, ello ocurre normalmente en casi todas las unidades militares. Pero el comandante no debe engañarse: la hora de la verdad para su liderazgo será en aquellas situaciones más complejas, donde requerirá que las unidades enfrenten desafíos de alto riesgo y estrés en condiciones adversas, manteniendo la efectividad y la cohesión. Muchos "líderes" serán reconocidos en el rodaje normal del servicio, pero no todos lo serán cuando el ambiente se torne hostil; cuando el riesgo y la incertidumbre gobiernen el entorno. En esas circunstancias, los subordinados se tornan mucho más exigentes en reconocer la condición de "líder", porque el liderazgo militar no es solo una cuestión de "ser líder", sino de ejercer el mando con liderazgo en las situaciones críticas y ante desafíos complejos.

En consecuencia, el "liderazgo" es una acción o actividad orientada a movilizar la voluntad de un grupo de seres humanos en situaciones hostiles donde se requiere de plena conciencia de que hay un desafío mayor, que requiere vocación de servicio, compromiso y desarrollo

permanente de nuevas capacidades. Por eso, el liderazgo militar no es solo un conjunto de cualidades individuales o personales. Nuestra doctrina lo define claramente como un “arte”, actividad o acción del comandante cuando moviliza a los subordinados de su unidad para enfrentar con éxito situaciones adversas, poniendo en acción todas las capacidades y las fuerzas anímicas que permitan al Ejército cumplir con su misión fundamental.

Para ejercer el liderazgo militar no existe una “fórmula” o “receta” preestablecida que permita influir sobre la voluntad de los subalternos ante la dificultad y no existen para ello normas ni competencias específicas. Pero sí hay formas que ayudan a adquirir algunas habilidades básicas de liderazgo que son aplicables a cada nivel de mando, las cuales son el resultado de la experiencia acumulada, la práctica, el estudio de la historia militar y la preparación para la defensa de la Patria, que es la misión principal y la razón de ser del Ejército en tiempos de paz.

### **3.2. LIDERAZGO Y PREPARACIÓN DE UNIDADES**

La responsabilidad del comandante es integral e involucra diversas funciones. Desde el punto de vista del liderazgo militar ello se puede resumir en dos cuestiones básicas: preparar a su unidad antes de la acción, y luego, liderarla durante la acción. Una cuestión crucial para el liderazgo en tiempos de paz es, por lo tanto, mantener preparadas a las unidades para el combate (ya sea en tareas de apoyo o de empleo de la fuerza). Los comandantes que ejercen el liderazgo militar “*ponen en movimiento a los subordinados*” (DV - 10001) y preparan intensamente a sus unidades con metas desafiantes que rompen la rutina en el desempeño diario. Acorde con estas altas exigencias, los comandantes deben motivar a sus unidades, reconociendo su esfuerzo y atendiendo sus necesidades para cumplir las misiones que se reciban, manteniendo alta su moral y disposición a la acción.

Los comandantes líderes en el Ejército sacan a las unidades de la rutina e incrementan sus estándares de rendimiento dando un sentido de propósito claro al servicio diario, motivando y fomentando la iniciativa de los subordinados. Con ello, incrementa las capacidades de su unidad y gana la adhesión espontánea de sus subalternos. ¿Por qué? Sencillamente, porque su comandante los ayuda a realizar su propia vocación militar, **los hace sentir “soldados”**, los educa, los forma y los entrena con tareas relevantes, comparte sus esfuerzos e instruye y entrena con el ejemplo, no exige nada que él no pueda hacer.

#### **3.2.1. EXIGENCIA Y MOTIVACIÓN**

En el Ejército, la práctica del liderazgo se caracteriza por movilizar la voluntad para vencer. La dinámica de esa acción saca a las unidades de la rutina, aplicando ciertos niveles de “tensión” que motivan a la unidad a asumir nuevos desafíos profesionales. Con prudencia, los comandantes regulan la tensión aplicando medidas de “contención”

que mantienen motivada la acción de la unidad como un todo. El equilibrio de acciones de **tensión y contención** es la dinámica que caracteriza el liderazgo de un comandante que está comprometido con la preparación de la unidad bajo su mando y con el fortalecimiento de la vocación militar de sus subordinados, haciéndolos “sentir satisfechos y realizados” (DV - 10001) como soldados al servicio de la Patria.

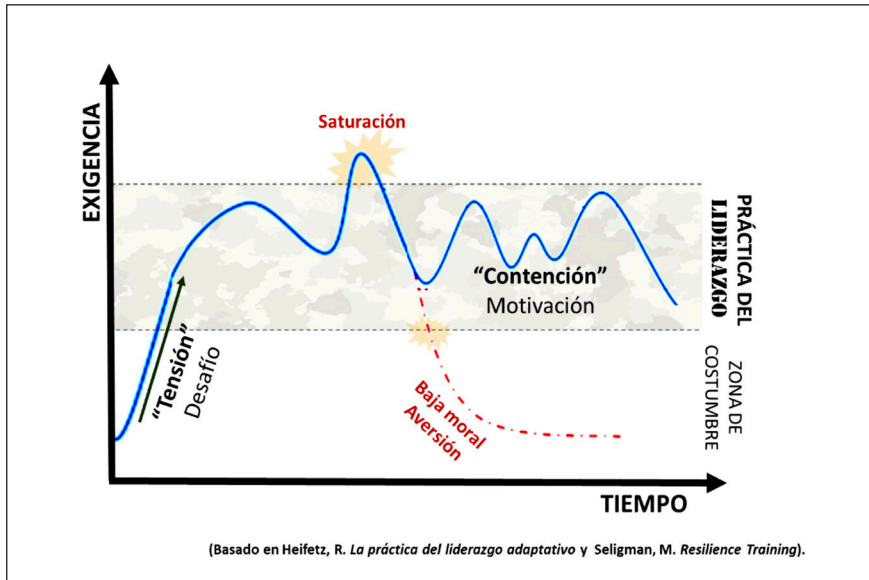


Fig. 3 - 1 Esquema de tensión y contención para la preparación de unidades.

En el esquema, la “zona de costumbre” (o zona de confort) en la parte más baja de la exigencia, representa los momentos en que los subordinados se sienten cómodos en su desempeño normal y se han acostumbrado a la rutina. El comandante que quiera sacar a su unidad de la inercia y movilizar a sus subordinados debe subir la tensión con tareas de mayor exigencia, para llevarlos a una “zona de liderazgo” que ponga en acción las capacidades de la unidad, aplicando algunas habilidades de motivación, dirección y propósito. En este nivel, la tensión debe ser suficientemente alta para movilizar la voluntad, exigiendo un mayor rendimiento y motivándolos en el logro de metas nuevas que representen un desafío, tanto en el servicio normal como en las actividades de instrucción y entrenamiento. Solo cuando se sale de la “zona de costumbre” se puede comenzar a liderar y medir sus efectos ante los verdaderos desafíos.

Es muy probable que al subir la exigencia mediante nuevos desafíos algunos subordinados reaccionen con molestia, ya que puede que estén muy acostumbradas a la rutina del cuartel. Sin embargo, el bienestar o el malestar de las tropas no son el

objetivo del mando, que tiene el deber irrenunciable de preparar a su unidad para el combate. Hay que considerar que esa reacción inicial es usual ante cualquier nuevo esfuerzo intencionado. Todo ello no implica elevar la tensión hasta niveles intolerables de “saturación” (ver Fig. 3 - 1, línea roja punteada), sin aplicar medidas de motivación u olvidando las necesidades de sus subalternos. Al contrario, debe motivar y atender los problemas que surgen en el personal, especialmente cuando se exige un alto rendimiento, ya que dicha satisfacción es una de las “artes” del liderazgo.

Para entender adecuadamente la preparación y la acción del liderazgo militar, tomemos el siguiente ejemplo: cuando se hace cualquier ejercicio físico de modo exigente, el dolor será una consecuencia natural al fortalecimiento de los músculos. Por supuesto, nadie se ejercita para sentir dolor, sino para aumentar gradualmente la capacidad física. Del mismo modo, los artistas marciales generan microtraumatismos en sus nudillos, tibias y bordes de las manos, no para sentir dolor, sino para fortalecer su estructura ósea, que, al regenerarse, se hace más compacta y aporta mayor dureza al golpe.



En el caso del espíritu militar, el ejercicio funciona de modo muy similar: el malestar inicial será superado por la satisfacción del cumplimiento de la misión, yendo más allá del rendimiento habitual. Puede que la voluntad se “quiebre” inicialmente, pero a poco andar, se irá endureciendo y se irá forjando la fortaleza individual y la cohesión colectiva. Así, la unidad puede ser sometida a exigencias progresivas, cada vez mayores, acrecentando su preparación y el orgullo de saberse cada día más preparados.

Fig. 3 - 2 La dureza y la cohesión como productos de una alta exigencia.

Cabe recordar que “ejército” proviene del latín *exercitatio*: “ejercicio”. Con cada nuevo desafío, se superarán las capacidades anteriores, los componentes se unirán firmemente como “unidad” y el Ejército aumentará sus capacidades para cumplir sus misiones con efectividad. La tarea del comandante será ayudar a que sus subordinados (sobre todo a aquellos que menos se exigen a sí mismos), superen la inercia de la rutina y saquen el mejor provecho de la experiencia, adquiriendo mayor fortaleza física, anímica y de habilidad en el uso de sus armas, y se cohesionen con todos los miembros de la unidad. Preparar a su unidad para el combate es el principal deber de los comandantes de todos los niveles en tiempos de paz.

### 3.2.2. ESTILOS NOCIVOS DE LIDERAZGO MILITAR

En la literatura sobre el liderazgo, desarrollada desde diversos enfoques en el mundo civil-empresarial, existen distintos “estilos” de liderazgo que se adoptan según la situación o la personalidad del jefe. Estos van desde modos más autoritarios (o autocráticos), pasando por otros más afectivos, imitativos, capacitadores, hasta modos más democráticos o participativos. Estos estilos son diversos y se pueden consultar en cualquier compendio de liderazgo.

No obstante, dada la dinámica altamente exigente de la función militar, es conveniente clasificar algunos estilos de mando, en razón a las exigencias (tensión) y la atención de necesidades (contención) que ellos representan. Estos estilos, que pueden resultar conocidos, están motivados por distintas causas y provocan efectos nocivos sobre la moral de las unidades, siendo el modo “militar” el único funcional para enfrentar los desafíos extremos de la guerra. Los tres estilos nocivos, que conviene evitar a toda costa en el ejercicio del mando, son los siguientes:

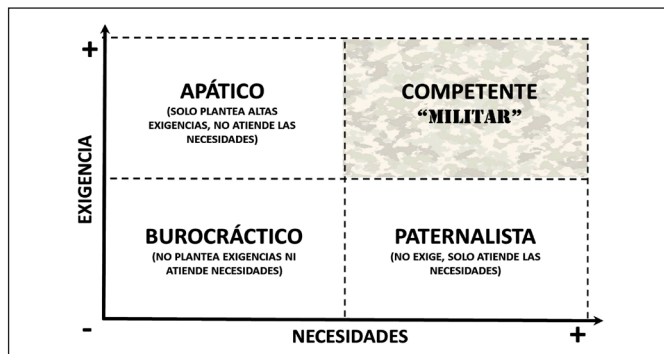


Fig. 3 - 3 Estilos nocivos de liderazgo y el liderazgo militar competente.

- **Estilo paternalista:** este comandante presenta buenas relaciones interpersonales y alta satisfacción de necesidades, pero bajos niveles de preparación y exigencia: su unidad se encuentra cómoda bajo la grata rutina diaria. El comandante de estilo paternalista toma sus decisiones priorizando siempre el cuidado y la protección de los subalternos, sin asumir ningún tipo de riesgo; privilegia las necesidades individuales antes que el rendimiento o el adecuado nivel de preparación militar de la unidad como un todo. Bajo su mando, todos están contentos (e incluso le atribuyen la etiqueta de “líder”), sin embargo, los engaña porque solo los mantiene en su “zona de confort”. Bajo un mando paternalista, no existen nuevos desafíos profesionales, no se refuerza la vocación ni se cultiva la voluntad de vencer. A pesar de su interés por las necesidades de los demás, es posible que este tipo de comandantes esté motivado por su propio prestigio o su carrera profesional y no por un interés genuino en el desarrollo de capacidades para el empleo de la fuerza.

- **Estilo burocrático:** estos mandos no obtienen ni buenas relaciones ni buenos rendimientos. Están preocupados solo en los procedimientos, las formas, las cuestiones administrativas y la búsqueda exhaustiva de “novedades”. Por su extremo cuidado en los detalles, puede ser reconocido como “líder” por el escalón superior, pero son vistos como mandos distantes porque no toman contacto real con los subordinados, sino solo para averiguar, controlar o encontrar errores. Se podría decir que estos comandantes “administran” el mando y no ejercen el mando en propiedad. No toman riesgos, no autorizan la libertad de acción, no implementan cambios; solo mantienen el *status quo* del rodaje normal. La gestión de estos comandantes logra cumplir cualquier revista “sin novedad”, pero afectando la motivación y la vocación militar de su personal, ya que sus exigencias están enfocadas más en detalles administrativos que operativos. En este estilo, es posible que el mando esté motivado solo por su propia carrera profesional y su seguridad. Al igual que el estilo paternalista, terminan afectando la moral, la motivación y la vocación de los subalternos.
- **Estilo apático:** los comandantes con estilo apático logran un alto rendimiento de las unidades, pero afectando seriamente la moral. Estos comandantes “revientan” a sus subalternos con exigencias desmedidas, sin atender necesidades, sin descanso, sin reconocimiento ni ninguna medida de motivación. Impone esfuerzos innecesarios e injustificados, solo por mantener “ocupados” a su personal. El estilo apático logra buenos resultados, pero no refuerza la cohesión ni reconoce los esfuerzos de los subordinados, pues el agotamiento constituye un “deber-ser” normal que no merece ningún reconocimiento especial. Usualmente, el mando apático trata a los subalternos con ironía y desprecio, faltándoles el respeto con frecuencia. Con ello, corren el riesgo que nadie les diga la verdad por temor a represalias, burlas u ofensas. Al hacer un “quiebre” en la moral de la unidad por exigencias repentinas o innecesarias (sin propósito), generan síntomas de estrés en los mandos subordinados, irritabilidad, desesperanza, evasión a la tarea y falta de iniciativa. Al obtener resultados, el comandante apático es reconocido como “líder” por sus superiores, pero no por sus subalternos.

En contraste a estos estilos, de efectos altamente nocivos para una unidad, el **estilo competente o propiamente “militar”** (en la esquina superior derecha de la Fig. 3 - 3) sabe mantener un equilibrio adecuado entre la exigencia y las necesidades (equilibrando acciones de tensión y contención). Estos comandantes entienden que mediante desafíos difíciles y tareas relevantes se logra reforzar la motivación de los subalternos. Luego de exigir rendimiento, atienden las necesidades, refuerzan la cohesión y reconocen el esfuerzo. Demuestran abnegación y presencia, conocen realmente el desempeño de sus subordinados ante la dificultad y, con ello, forjan un criterio para conceder la libertad de acción y tomar riesgos calculados. Este tipo de comandante tiene carácter, apela al juramento a la Bandera y los valores militares en el día a día, preocupándose de cumplir su deber y estar a la altura de los desafíos que implica la misión del Ejército. Este liderazgo es competente porque “mata dos pájaros de un tiro”: exige rendimiento

y atiende necesidades; logra motivar y despertar los afectos, sin ser necesariamente una persona excepcional, sino mandando con el ejemplo, demostrando presencia, abnegación y aplicando algunas habilidades de liderazgo militar.

### **3.3. HABILIDADES DE LIDERAZGO MILITAR**

*“Durante un tiempo se limitó a observar. Entonces, se puso a trabajar. Escogió a los más torpes y se los llevó aparte. Su confianza era contagiosa. Su simplicidad no podía dejar de ser comprendida (...) muy pronto el pelotón de los torpes no lo fue más. El hecho es que se había abierto camino hacia nuestros corazones. Solo con verlo nos olvidábamos de nuestras ansiedades, para pensar solo en el regimiento y en el honor. Murió. Pero vive (...) y los que lo conocimos no lo olvidaremos”.* Donald Hankey, “El querido capitán”

Como se señaló anteriormente, para el ejercicio del liderazgo militar no existen recetas; no existe una “fórmula” preestablecida que permita influir sobre la voluntad de los subalternos hacia la acción. Sin embargo, los procesos formativos pueden ejercitar algunas habilidades básicas de liderazgo en cada nivel de mando, basándose en la experiencia y la preparación, las lecciones aprendidas y el estudio de la historia militar, entre otras.

Las habilidades que se describen a continuación son solo una guía para la acción del comandante, no constituyen una fórmula rígida ni se exponen en orden de importancia. Los comandantes pueden hacer uso de ellas siempre con criterio y creatividad para encontrar la mejor forma de influir en los subalternos y prepararlos intensamente para cumplir sus misiones. Todas estas habilidades son coherentes con la doctrina, **refuerzan el “ser militar”** (el carácter) y dan dirección, motivación y propósito a las unidades, ya sea en la preparación o en el empleo de la fuerza militar.

#### **3.3.1. EVALUAR A LA UNIDAD**

Como señala la doctrina, el liderazgo es un complemento del mando que se requiere especialmente cuando el cumplimiento de la misión exige sacrificios mayores y se requiere sostener la voluntad ante la adversidad. Esto quiere decir que no es necesario “liderar” todo el tiempo: en el Ejército prima la disciplina y la obediencia. Se espera que todos cumplan su deber en sus respectivos puestos, sin necesidad de una influencia “persuasiva” especial. El liderazgo será especialmente necesario en situaciones puntuales que el comandante debe evaluar.

Para ejercer liderazgo, los comandantes deben tomarse el tiempo de evaluar a su unidad, comprender su situación y determinar si necesita una acción especial para cambiar actitudes y movilizar la voluntad. Esta evaluación debe hacerse cada vez que se asume un mando y puede realizarse antes o durante la acción. Es importante que los comandantes tengan clara consciencia de la situación de la unidad, respondiéndose preguntas como las siguientes, por ejemplo:

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de mi unidad? ¿Tiene necesidades especiales?
- ¿Cómo está su nivel de instrucción, entrenamiento y alistamiento?
- ¿Qué prioridad tienen las tareas de preparación?
- ¿Cómo está su cohesión?
- ¿Cómo está la disciplina? ¿Cuáles son las principales faltas?
- ¿Cómo es la relación entre los mandos? ¿Cómo se relacionan entre ellos?
- ¿Quiénes son los más capaces y qué puestos ocupan?
- ¿Quiénes son los más influyentes? ¿hay líderes naturales?
- ¿Quiénes son los más débiles? ¿quiénes están aislados del grupo?
- ¿Cómo es su régimen interno y cómo se distribuye el tiempo?
- ¿Cómo están las exigencias de la unidad?
- ¿Está lista para entrar en combate?
- ¿Cuáles son sus capacidades reales?
- ¿Qué oportunidades existen para mejorarlas?
- ¿Qué expectativas tiene la gente?
- ¿Qué iniciativas hay en desarrollo?
- ¿Cómo está la motivación y la moral?
- ¿Qué problemas aquejan al personal, colectiva o individualmente?
- Esta unidad, ¿requiere de liderazgo?

Quando se asume el mando de una unidad, no se debe tratar de “liderar” inmediatamente. Conviene darle continuidad a la gestión del mando anterior y terminar los proyectos en desarrollo, tomarse un tiempo para observar y escuchar al personal. Pueden existir problemas previos de diversa índole, que pueden estar afectando la moral y el desempeño del conjunto y que no necesariamente requieren de liderazgo, sino de una clara acción de mando, o de adoptar medidas concretas de gestión que no requieren “persuadir” ni “influir” en la voluntad de los subalternos.

#### ¿CUÁNDO UNA SITUACIÓN REQUIERE LIDERAZGO?

- Cuando las condiciones se tornan adversas y dificultan el cumplimiento de la misión.
- Cuando los esfuerzos son de largo aliento y se requiere persistencia en la acción.
- Cuando existe incertidumbre.
- Cuando hay que preparar a la unidad para enfrentar situaciones complejas, inciertas o de largo aliento.
- Cuando se requiere mantener o levantar la moral de las tropas.
- Cuando ocurren cambios importantes que implican adaptarse y compartir una visión clara.
- Cuando se necesita motivar y generar cambios de actitud hacia la tarea o misión.
- Cuando se elevan las exigencias físicas y mentales.
- Cuando es necesario incrementar el rendimiento o el nivel de entrenamiento.

Fig. 3 - 4 Situaciones que requieren de liderazgo militar.

Para el liderazgo es fundamental mantener actualizados los índices de moral de la unidad y de su preparación (los cuales pueden ser medidos apropiadamente). Es fundamental conocer primero sus fortalezas y luego las debilidades para determinar cómo las va a remediar con un sentido realista. La experiencia universal en este tipo de situaciones es enfatizar en la instrucción y entrenamiento, planteando nuevos desafíos. En el camino, es posible que se encuentre con sorpresas: habrá personal que, en un principio, pareciera que no aportan mucho, pero ejercen una influencia positiva en sus compañeros; o subordinados que parecen muy proactivos, pero que al poco tiempo evidencian sus verdaderos intereses (personales) o tendencias de adulación al mando. Evite juzgar por las apariencias y haga de la observación crítica una práctica permanente, ya que en la medida que más conoce a su unidad y a sus integrantes, más fácil se le hará cumplir su rol formador y la preparación de la unidad.

### EL DESAJUSTE PSICOLÓGICO

Una de las evaluaciones permanentes que debe hacer todo comandante se refiere al estado psicológico de los integrantes de su unidad. En el Ejército existen procedimientos para identificar posibles desajustes psicológicos, aplicando Pautas de Observación Conductual (POC) de modo periódico, en la que pueden participar todos los mandos subordinados que tienen contacto cotidiano con las tropas. Además, la presencia y observación del mando directo permitirá verificar la salud mental o la moral de alguno de sus integrantes, previniendo futuros problemas. Para ello se sugiere poner atención, entre otros, a los siguientes comportamientos genéricos:

- Indisciplinas o insubordinación recurrente.
- Agresividad hacia sus pares.
- Discusiones frecuentes, irritabilidad.
- Problemas familiares previos (esto se puede corroborar con la asistente social).
- Retraimiento (se aísla y no participa).
- Dificultad para entender las órdenes.
- Dificultad para dormir y descansar.
- No comer.

Estos índices deben llamar la atención y “encender la alarma” sobre posibles desajustes psicológicos individuales. Si se constatan más casos en unidades pequeñas, es posible que la unidad esté con la moral muy baja (o aquejada por estrés de combate o por sobre presión en el servicio) y requiera de una observación o tratamiento especial.

Fig. 3 - 5 Conductas generales de desajuste psicológico.

### 3.3.2. EXIGIR RENDIMIENTO

*“La guerra impone exigencias extremadamente pesadas sobre las fortalezas y los nervios del soldado. Por esta razón, imponga exigencias pesadas a sus soldados en tiempos de paz”.* Mariscal Erwin Rommel (1937).

### 3.3.2.1. Exigir rendimiento y fijar metas desafiantes.

La alta exigencia lleva a establecer una dinámica firme, que conduce a la acción enérgica y decidida de la unidad. Los comandantes entienden que la preparación debe ser una acción continua y, por lo tanto, deben plantear metas cada vez más desafiantes a sus unidades, pero siempre alcanzables, orientando a los mandos subordinados y expresando su apoyo, confianza y el reconocimiento de sus logros. Con ello se aumenta la exigencia y se lleva a la unidad al estado de tensión deseado de modo seguro, aplicando las medidas de motivación adecuadas (ver punto 3.2.1., p. 3-2). En realidad, los subordinados siempre esperan nuevos objetivos desafiantes y mayor entrenamiento: ello los hace *sentir satisfechos y realizados* como soldados.

Al compartir las dificultades del servicio diario de la profesión, los militares viven una experiencia única de autoconocimiento de las capacidades propias y de la de sus compañeros de unidad. Esto facilita a cada integrante de ella reconocer sus fortalezas y debilidades colectivas y compartir experiencias profesionales y personales. Los comandantes que ejercen el liderazgo saben que mediante una preparación realista, rigurosa y relevante se fortalecen también las relaciones interpersonales, la motivación y la vocación militar. La confianza que tiene el comandante en su unidad es porque conoce sus capacidades y sabe qué le puede exigir en momentos de apremio, en tanto que la confianza que la unidad tiene en él, es porque confía en su capacidad y compromiso para conducirlos a la victoria. El resultado será una alta moral y predisposición para el cumplimiento del deber.

Exigir rendimiento implica elevar los estándares de desempeño. Ello se logra planteando nuevas metas o desafíos para la unidad. Los comandantes líderes exigen rendimiento con metas claras, específicas y difíciles, pero no imposibles, y con un propósito claro. Este tipo de metas facilita al comandante enfocar los esfuerzos mucho mejor que las metas genéricas, ya que permiten a la unidad lograr sucesivamente pequeñas victorias que estimulan gradualmente su voluntad de vencer.

Pero las metas en sí mismas no son necesariamente motivadoras: es necesario que sean verdaderamente desafiantes, estimulen la vocación militar profesional y el compromiso con el deber militar y la misión del Ejército. Al contrario, cuando se asignan misiones amplias, sin un sentido de propósito, con pocos recursos o en plazos irreales, las unidades pueden “reventar”, generando desmotivación y sensación de fracaso.

Si se mantiene la tensión por un tiempo muy prolongado, también es posible que se generen efectos indeseados, principalmente, de baja motivación, roces personales y aversión a las tareas encomendadas. La clave está en el adecuado equilibrio en el proceso de instrucción y entrenamiento.

## EL ESTRÉS DE COMBATE

Cuando el soldado percibe que no tiene las capacidades para afrontar la tensión y las altas exigencias del combate, aparecen sentimientos de indefensión y rabia, dificultades para detectar el riesgo y disminución de habilidades de combate. Esto puede afectar las capacidades de la unidad como un todo y su aptitud para el cumplimiento de sus misiones. Durante la acción, los comandantes deben estar atentos para reconocer las indicaciones de estrés en sus subordinados, y tomar las medidas oportunas para ayudarlos a afrontar controladamente las situaciones del combate. Las siguientes reacciones son claves para su identificación:

- **Reacciones leves:** sudor sin motivo, temblor de manos, palpitaciones, náuseas y vómitos, cansancio excesivo, temor. Estas reacciones normales no exigen al soldado de continuar la acción y solo necesitan de descanso, animación o descarga emocional.
- **Reacciones graves:** intranquilidad, sobresaltos, temblores, agotamiento, irritabilidad, agresividad contra pares y superiores, pérdida de concentración, tartamudeo nervioso, pesadillas que impiden dormir. Este personal debe ser llevado a una instalación sanitaria a retaguardia y ser atendido, sin perder el contacto con la unidad o su comandante. Un especialista puede brindarle la oportunidad de contar sus experiencias y sensaciones, animándole a volver a su unidad lo antes posible.
- **Reacciones muy graves:** comportamientos peligrosos son un riesgo para la unidad, alucinaciones (ver o escuchar cosas inexistentes), fantasías, pérdida de funciones básicas (memoria, vista, entre otras), parálisis en algunas partes del cuerpo. Estos casos deben ser evaluados por especialistas, hospitalizados y seguir tratamiento lejos del frente.

Fig. 3 - 6 Reacciones de estrés de combate.

Al exigir rendimiento y fijar metas, el mando debe reconocer los límites de la tensión para no transformarse en un factor de presión en la unidad. No es propio desgastar a los subalternos con un exceso de tareas sin un propósito concreto. De hecho, existen tareas que “menoscaban” al subordinado cuando no son atingentes a sus responsabilidades, cargo o experiencia profesional. Las tareas que se asignen deben representar un desafío profesional y levantar su orgullo una vez cumplidas.

Algunas tareas, aunque irrelevantes para el subalterno, pueden ser necesarias para solucionar problemas pequeños; piense muy bien a quién asignárselas y para quiénes serían una oportunidad de demostrar motivación y compromiso. De todas formas, no “sobreadministre” el mando creando nuevas pequeñas tareas sin propósito con el solo fin de llenar el tiempo. Recuerde que su misión es preparar unidades y mantener la motivación. Programe siempre metas relevantes y profesionales, que sirvan a la intención del escalón superior y permitan cumplir de mejor manera la misión del Ejército. Es importante que el esfuerzo vaya siempre acompañado de medidas motivadoras,

apuntadas a atender las necesidades, forjar la cohesión y reconocer los logros. Así, podrá regular la tensión, motivar y, en un futuro, aumentar la exigencia.

Puede ser útil que las nuevas metas sean fijadas en coordinación con los mandos subordinados para comprometerlos personalmente en su consecución, para desarrollar capacidades o solucionar problemas comunes. Hacer partícipes a los comandantes subordinados estimula su compromiso con la intención de cada tarea y fortalece el espíritu de cuerpo de la unidad.

Plantéales desafíos relevantes para su desarrollo profesional y que incrementen las capacidades de la unidad. Manténgalos activos, sáquelos de la costumbre. Por ejemplo, mejore los tiempos en el arme, desarme y colimación del armamento individual; de entrada y salida en posición de morteros, artillería, ametralladoras; preparación de posiciones; mimetismo; procedimientos de observación y descripción de objetivos; academias de táctica; correcto uso del equipo de combate; orientación terrestre, entre muchas otras opciones que no requieren de recursos especiales, solo de imaginación e iniciativa del comandante.



Fig. 3 - 7 Sirvientes entrenando en un doctrinal de pieza dentro del cuartel.

Establezca metas específicas y con resultados observables (medibles, en lo posible), realistas, pero siempre desafiantes y con un sentido profesional. Recuerde que la formulación de toda nueva exigencia comienza por la exigencia que el comandante debe plantearse a sí mismo. Someterse a los mismos requerimientos genera predisposiciones positivas, estimula la lealtad y el aumenta el rendimiento. Esto es lo

que se llama ejemplo personal. En la jerarquía militar, exigir a los subordinados implica siempre exigirse a sí mismo.

### 3.3.2.2. Orientaciones para exigir rendimiento.

- Fije metas desafiantes, pero no imposibles. Asegúrese que los subalternos las puedan lograr. La frustración por metas incumplidas y mal planteadas genera sensación de fracaso.
- Fije plazos y objetivos claros. Establezca metas intermedias y revise periódicamente su progreso. Corrija solo de ser necesario, cuando se afecta el cumplimiento de la misión de la unidad. No imponga “cómo” lograrlos, deje eso a los mandos subordinados, solo establezca las limitaciones y restricciones que sean necesarias.
- Procure que la instrucción y el entrenamiento sea lo más realista, relevante y riguroso posible.
- Despliegue la iniciativa y la creatividad. Cree situaciones tácticas (ficticias o basadas en la realidad) que desafíen las capacidades actuales. Aproveche el tiempo y busque alternativas o la imaginación para suplir la eventual falta de medios.
- Planifique competencias entre unidades dependientes y estimule a los comandantes subordinados para obtener resultados que superen sus actuales capacidades. Preocúpese de la sana competencia para que esta no altere las relaciones interpersonales, porque ello aumenta innecesariamente la tensión y afectará la cohesión de la unidad.
- Distribuya la carga de trabajo. No “sobrecargue” a los más capaces. Plantee desafíos a quienes no han desarrollado sus capacidades.
- Incentive a los subordinados a fijarse sus propias metas. Muchas veces, las unidades tienen buenas ideas para implementar, pero falta la voluntad de apoyo del mando. Ello frustra la creatividad para la solución de problemas tácticos o de equipamiento.
- Apoye aquellas iniciativas de los mandos subordinados que apuntan a plantear nuevos desafíos de preparación. Revise la factibilidad y la seguridad de estas iniciativas, busque la forma de ayudar, pero siempre trate de respaldarlas.
- Regule la tensión: no la lleve más allá de lo razonable. “Ponga termómetros” y esté atento a las reacciones de estrés, especialmente para medir cómo se comportan las relaciones cuando aumenta la tensión.

- Identifique los signos de baja moral: discusiones frecuentes, peleas, quejas, alcoholismo, faltas de respeto, faltas a la disciplina, aversión al cumplimiento de las tareas, entre otros. Puede tratarse de estrés ante la alta tensión.
- Cuando aumente la exigencia física y mental, asegúrese de demostrar ejemplo personal. Mantenga su presencia y comparta las dificultades; es la clave del liderazgo militar.

### 3.3.3. DEMOSTRAR PRESENCIA

*“(...) el fondo del deber del mando, lo que le infunde una energía de acción absoluta para obrar, despertando a la par la abnegación de sus subalternos, es el espíritu del deber que lo anima”. André Gavet, El “arte de mandar”.*

#### 3.3.3.1. La presencia del mando.

Como se señaló en el capítulo I, la presencia física y real del comandante es la mejor manera de demostrar **ejemplo personal** (ver punto 1.5.1. , p. 1-9). La clave del liderazgo militar radica en demostrar una abnegación superior ante los subalternos y reflejar que el mando no es un privilegio, sino una responsabilidad que conlleva un sacrificio diario. Esto estimula el respeto, la lealtad y una adhesión auténtica de la unidad hacia su comandante, arrastrando sus voluntades en los momentos más difíciles.

La autoexigencia del comandante debe ser su reacción natural hacia los nuevos desafíos que le impone a su unidad. En ese sentido, el ejemplo personal debe demostrar una coherencia implacable que conlleva convicción y presencia. No debe olvidarse que el comandante debe encarnar el cumplimiento del deber militar y la abnegación ante los sacrificios que cada deber demanda. En ello descansa su influencia personal.

En la cadena de mando, los comandantes de las unidades más pequeñas están en contacto directo con la tropa. De hecho, a menor jerarquía, su presencia es más relevante. No obstante, el mando superior no puede (por razones obvias) estar presente en todo y tampoco es conveniente que lo haga (ver punto 1.7., p. 1-19). En este sentido, la presencia del capitán no puede reemplazar la del teniente y la de este reemplazar la del sargento, y este último no debe intervenir las responsabilidades del cabo. Ello implica una inconveniente usurpación de funciones que paraliza y desgasta a la unidad, afectando la eficacia que se espera de toda la cadena de mando. Cada uno tiene responsabilidades de mando que deben ser cumplidas con iniciativa, libertad de acción y criterio táctico.

La habilidad del liderazgo oscila en una dinámica inteligente de presencia/ausencia, según el tipo de unidad de que se trate. Ello requiere que el comandante sepa “estar” en

los momentos críticos, tomando decisiones relevantes. La presencia del mando debe tener un claro énfasis en la preparación y la formación que deriva del claro conocimiento que se debe tener de la doctrina institucional (saber militar), evitando controlar algunas acciones por mero hábito personal. Con la presencia del comandante, los subalternos esperan que se solucionen los problemas y no que surjan nuevos inconvenientes o tareas irrelevantes que obstaculicen el servicio.

Una clave para materializar una presencia inteligente es realizar controles intermitentes, sin previo aviso, de cuestiones profesionales relevantes, especialmente de aquellas que guardan relación directa con la preparación y el alistamiento de la unidad para entrar en combate. Puede que en un principio, el subalterno se vea tomado por sorpresa, pero al final, se verá motivado por la tarea. Este tipo de control mantiene la “tensión” en el servicio, marcando la preocupación del mando por mantener altos estándares de rendimiento, destacando aquellas cuestiones importantes que están en la esencia de la profesión militar, sin desperdiciar el tiempo en actividades irrelevantes que afectan la motivación y el dinamismo del servicio.

El comandante tiene la responsabilidad integral de su unidad. Es necesario que esté en conocimiento de las situaciones que la afectan y para ello necesita estar presente, dedicado a la tarea de mandar. Ello no implica que controle detalladamente todos los asuntos del servicio (muchos de los cuales son de responsabilidad de los mandos subordinados), sino que demuestre dedicación hacia el cumplimiento de las misiones y tareas asignadas a su unidad. Con su presencia real, el comandante podrá forjar su criterio de mando y tomar decisiones informadas, en contacto directo con la realidad de su o sus unidades dependientes.

Cuando aparece un comandante líder, los subalternos sienten una “tensión” especial que mezcla el respeto hacia la jerarquía con el optimismo y la confianza. El comandante líder es enérgico y resolutivo, soluciona problemas y dinamiza la acción, exigiendo el cumplimiento de las normas, reconociendo los esfuerzos y rectificando los errores.

La presencia no se remite solo a lo físico, sino también a lo anímico: el comandante impone una elevación de ánimo gracias a su carácter y abnegación, pero conservando siempre la mesura. Es necesario que los comandantes proyecten su credibilidad en situaciones adversas, que son propias del quehacer militar. Para eso se necesita que el mando haya entrenado lo suficiente y desarrollado su propia fortaleza y tolerancia a la presión.

Algunos comandantes se transforman en el único factor de tensión en las unidades, llamando la atención constantemente, imponiendo tareas sin propósitos claros que sustraen al personal de sus quehaceres fundamentales, y menoscabándolo con ironías o desprecios. El miedo a la autoridad y el nerviosismo hacen que el subordinado oculte

la verdad al mando, generando efectos nocivos que afectan el control y la confianza. El culto a la verdad es una exigencia común, tanto para el que manda como para el que obedece, pero es impracticable en tales condiciones, ya que ambos deben practicarla, generando las condiciones para la franqueza que emana del respeto. Por eso, el comandante siempre debe evitar expresiones irónicas o insultos que denigren al subordinado o bajen su autoestima como combatiente.

### LA FORMALIDAD EN EL TRATO CON LOS SUBALTERNOS

La dinámica de mando y obediencia requiere de un trato directo con las unidades dependientes y un intercambio constante. Con su presencia, el comandante debe mantener la “tensión” que conlleva su autoridad, imponiendo el respeto recíproco entre las distintas jerarquías. En caso contrario, comenzará a implantarse una peligrosa confusión de los roles dentro de la unidad y un grave relajamiento de la disciplina.

Si bien el ejemplo personal demuestra que todos comparten esfuerzos en la misma unidad, no todos tienen el mismo rol en el sistema militar ni ejercen las mismas funciones: unos deben mandar y otros deben obediencia. La distancia del formalismo quiere decir que el subalterno no puede compartir el rol ni las responsabilidades del superior. Esto en ningún caso implica que mando se distancie físicamente o no escuche a sus subordinados. Muy por el contrario, su presencia es formativa y exige el cabal cumplimiento de los deberes militares.

Debe entenderse que, con el respeto a las formas militares, no se trata de marcar diferencias “personales”, sino de marcar la distancia natural entre las jerarquías, evitando el trato indiscriminado e informal que puede conducir fácilmente a malos entendidos o a la indisciplina, especialmente cuando las situaciones se complejizan y se requiere tomar decisiones difíciles e imponerlas con autoridad.

Hoy, la sociedad civil exhibe tratos más “horizontales” con las autoridades (sean jefes, políticos o padres de familia). La profesión militar, no debe replicar esta tendencia social, pues ello conduciría a una indiscriminación jerárquica que afecta la disciplina, que es la columna vertebral del Ejército. En este sentido, la informalidad del comandante demuestra falta de madurez para ejercer el mando, porque no separa el rol profesional de la persona que lo ejerce. Eso es típico de un mando falto de carácter, que se resguarda en el trato informal porque no sabe ejercer la autoridad con tacto, tino y criterio. Todo ello confunde al subalterno y lo “desubica” en su rol, deformando su sentido del deber.

El respeto, virtud militar, y el formalismo en el trato marcan la investidura de la jerarquía, crean conciencia de autoridad en el subalterno, lo “ubica” en su rol, y le impone al comandante un trato siempre respetuoso y equilibrado, como camaradas que comparten, cada uno desde su posición, la misma experiencia de servicio a la Patria.

Fig. 3 - 8 La formalidad en el trato y el respeto recíproco entre jerarquías.

### 3.3.3.2. Orientaciones para demostrar presencia.

- Demuestre una abnegación superior. Eso es la clave de la influencia personal y del liderazgo militar. Comparta las dificultades y sométase a las exigencias. Dé el ejemplo.
- Sea resolutivo, ejerza sus facultades de mando en la solución de los problemas que afectan el cumplimiento de las misiones o la moral de las tropas. Responda por sus decisiones; no las transfiera ni eluda responsabilidades.
- Siempre mantenga la calma. Responda rápidamente, pero con tranquilidad.
- Asegúrese de estar en los momentos críticos o en situaciones de gravedad. No abandone a su gente.
- Pase revista de aquellos asuntos relevantes para el alistamiento de la unidad o críticas para el cumplimiento de la misión.
- Motive a su unidad con temas y actividades profesionales.
- Si controla detalles que parecen irrelevantes, hágalos saber a los subalternos la importancia final de ellos para el cumplimiento de la misión. Ejercer un rol formador, corrigiendo, orientando y demostrando.
- Evite entorpecer las tareas relevantes creando nuevas tareas solo por llenar el tiempo con mayor “carga de trabajo”.
- Exija lo que se debe hacer y no malgaste energía ni tiempo con iniciativas administrativas irrelevantes. Si es necesario el descanso, concédalo.
- Asegúrese de que su presencia no sea intrusiva o paralizante. No usurpe las responsabilidades de sus comandantes subordinados. Déjelos mandar a su nivel. Dinamice su acción.
- Realice controles intermitentes. Ello le permitirá ver la realidad, apreciar las situaciones y conocer la real situación de su unidad.
- Reconozca lo evidente. No niegue la realidad, especialmente cuando los subalternos se lo informan personalmente.
- Converse con sus subalternos. Escúchelos con atención y luego entregue sus orientaciones, comparta con ellos hechos de la historia militar relacionados con

sus misiones. Hágala cantar himnos militares en desplazamientos y en pausas del régimen interno. El canto militar es un factor de unidad que muestra al comandante el ánimo de su personal.

- Demuéstreles respeto. A pesar de la camaradería y la confianza recíproca que ha ido creando en las exigencias compartidas del servicio, de la instrucción y del entrenamiento, mantenga siempre la formalidad y la cordialidad en el trato. Evite los sarcasmos, no dañe jamás la autoestima de sus soldados, sino estimúlela.
- Participe en actividades de camaradería. Demuestre optimismo, alegría, sentido del deber y amor al servicio.
- Cumpla su rol formador en “todas” las actividades del servicio, corrija cuando sea necesario, rectifique ante los errores. Exija el cumplimiento de la doctrina, en terreno y en el régimen interno.
- Exija y sea un ejemplo de puntualidad en todas las actividades. Nunca haga que lo esperen. Si no puede llegar a la hora por cualquier razón, comuníquelo.
- Apoye la acción y la iniciativa de los mandos subordinados, especialmente cuando quieren mejorar su preparación, habilidades y técnicas militares. Haga aportes mediante orientaciones y rectifique oportunamente los errores, pero no interfiera en sus responsabilidades.
- Demuestre optimismo y confianza en el logro de los objetivos, basado en las capacidades que ha desarrollado su unidad.

#### **3.3.4. TRANSMITIR EL PROPÓSITO**

*“Nunca le digas a la gente cómo hacer las cosas. Diles qué es lo que tú quieres que hagan y ellos te sorprenderán con su ingenio”.* General George Patton.

Por razones de “necesidad del saber”, los subordinados no tienen acceso directo a los motivos que determinan las decisiones del mando. Por esta razón, en las situaciones especiales en que el mando debe ser ejercido con liderazgo, se debe comunicar a las unidades el propósito de la acción que se va a emprender, conforme lo establece la doctrina, indicando qué van hacer, cuándo, dónde lo harán, dejando claramente establecida cuál es la intención propia y la del escalón superior. El “cómo hacerlo” es parte de la libertad de acción del subalterno. Una misión cabalmente comprendida predispone anímicamente a la unidad para aportar lo mejor de sí para su cumplimiento, conforme con la idea o concepto de su comandante.



Fig. 3 - 9 Transmitir el propósito como acción de liderazgo.

Impartir y obedecer correctamente las órdenes representa el cumplimiento cabal del deber militar. Ello implica reflexión y prudencia tanto en la gestación de resoluciones como en su ejecución. Pensar sobre la mejor forma de cumplir las órdenes recibidas no implica, de manera alguna, cuestionar las decisiones del mando, ya que hacerlo configura el delito de insubordinación.

Reflexión: es lo que todo subordinado debe hacer cuando recibe una tarea para cumplirla de la mejor forma posible o para aportar al superior antecedentes que eventualmente hayan sido omitidos. Este es el recto sentido de la reflexión en la dinámica del mando y de la obediencia militar.

#### 3.3.4.1. La transmisión del propósito.

Con el propósito se explica la importancia y finalidad de la acción, hace que la obediencia se realice con motivación y convencimiento. Cuando se adquiere clara conciencia de la trascendencia de la acción que se va a emprender y las unidades confían plenamente en su comandante, sus subordinados estarán predispuestos a asumir las mayores exigencias y riesgos.

El propósito transmitido en un ambiente de confianza creado en el servicio diario a través de la presencia del comandante cumpliendo su rol formador convierte la orden en un reto o desafío por asumir.

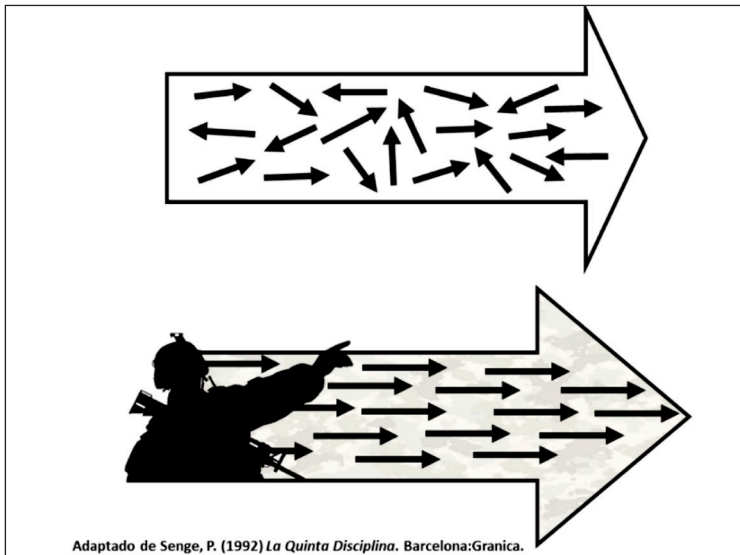


Fig. 3 - 10 Transmitir propósito orienta la unidad de esfuerzo.

Esto no quiere decir que el mando deba redundar en explicaciones cuando emite una orden. Hacerlo demuestra falta de carácter e indecisión. No debe olvidarse que el liderazgo se ejerce en situaciones especiales y no en el servicio cotidiano, donde la práctica de estos consejos va sentando las bases para su ejercicio futuro. No obstante, en tiempos de paz o de guerra, el lenguaje militar debe ser simple y claro: comunique, con pocas palabras. Emita una orden y su intención (su “para qué”), y verifique si ella fue entendida. En algunas circunstancias puede ser conveniente comenzar con el propósito o intención (el “para qué”), para luego emitir la orden (“qué”) y expresar luego algunas orientaciones sobre “cómo” hacerlo (solo si ello resulta necesario).

Un hablar claro, preciso y conciso, según el léxico propio de la cultura y de la función militar, asegura una comunicación fluida e inteligible en la transmisión de todo tipo de comunicaciones, requisito que también debe aplicarse en la comunicación escrita, tal como establece la doctrina. Misiones impartidas con claridad, sencillez y precisión reducen el riesgo de dudas y delimitan los grados de libertad de acción que se está dando a los comandantes subordinados para su cumplimiento, ya que toda orden debe contener, en la intención, ya sea propia o del escalón superior, orientaciones, restricciones o imperativos por considerar.

Cuanto mejor definida y delimitada sea la misión, más dispuestos estarán los soldados para enfrentar los riesgos del combate, porque no tienen dudas al respecto. La claridad

es lo que permite a los combatientes continuar en el cumplimiento de su misión, aun habiendo perdido a su comandante o el contacto con su unidad. Por eso al militar le resultan odiosas las órdenes poco precisas o confusas. Al contrario, cuando ellas son claras se despiertan las fuerzas colectivas y aumenta el compromiso y la cohesión de la unidad, ya que han adquirido consciencia que la tarea será cumplida mediante un esfuerzo común.

Es importante asegurar que los subordinados sepan siempre lo que se espera de ellos y entiendan la importancia de cumplir con el deber militar; por qué existimos (la defensa de la Patria); cuáles son nuestros valores (*ethos* militar); qué hacemos (cuál es nuestra función); y qué queremos (definir los objetivos).

#### 3.3.4.2. Orientaciones para transmitir el propósito.

- Hágalo todas las veces que sea necesario y asegúrese de que lo hayan entendido. Simplifique el mensaje. No agregue información que no sea la estrictamente necesaria.
- Asegúrese de que los subalternos entiendan la importancia de su tarea en cuanto al papel de la unidad en el conjunto. Dele importancia real a las misiones que encomienda al subalterno, estimule el orgullo y la motivación de logro.
- Mantenga a sus subordinados informados.
- Provéales una visión más amplia de las misiones específicas.
- Sea claro, aunque el contexto sea ambiguo.
- Si alguna idea es nueva, puede utilizar ejemplos simples para facilitar su comprensión.
- Si es necesario, utilice una pizarra o un pedazo de papel y plasme las palabras claves. Utilice todos los medios disponibles para transmitir el propósito, presentaciones, imágenes, gráficos, entre otros.
- Repita el mensaje, al menos una vez.
- Pregúnteles si entendieron el propósito y haga que los subalternos lo repitan.
- Dele relevancia a las tareas de cada uno. Si es necesario, apele a los valores militares y la misión fundamental del Ejército.

### 3.3.5. ATENDER LAS NECESIDADES

*“Predicar con el ejemplo, esa vieja máxima militar, adquiere un valor supremo en el líder. Esto, unido a un estricto sentido de la justicia y un trato humano sin debilidades, así como la preocupación permanente por el bienestar moral y material de sus subordinados, le asegurarán una obediencia consciente y decidida”.* General de Brigada Dante Iturriaga Marchese.

Al exigir rendimiento para el logro de nuevas metas y desafíos (punto 3.3.2.), el comandante también deberá gestionar para atender las necesidades de su unidad motivándola y estimulando su persistencia en el cumplimiento del deber. Así, los subordinados adquirirán el convencimiento de que su comandante se preocupa de cada uno y que cuidará de sus vidas, velará por la seguridad y atenderá sus problemas en el cumplimiento de la misión. Hay tres tipos de necesidades que surgen en el cumplimiento de toda misión o tarea:

- **Necesidades de la unidad:** se incluyen necesidades de instrucción, entrenamiento y preparación; necesidades logísticas, de medios y tiempo para alcanzar las capacidades requeridas, y necesidad de conocimiento táctico y técnico, entre otras. Estas necesidades requieren de una gestión adecuada del comandante y su preocupación por representarlas oportunamente para contar con los recursos que requiere el normal desempeño de la unidad. Es necesario que los mandos desplieguen una alta iniciativa en el uso eficaz del tiempo y de los recursos disponibles, buscando y desarrollando soluciones alternativas y momentos para optimizar la preparación, manteniendo motivada a su unidad.
- **Necesidades profesionales a causa del servicio:** son necesidades individuales que se presentan a causa del servicio diario tales como: reemplazos, rotación de roles, dualidad de funciones, guardias, tareas especiales, entre otros. Se requiere que los comandantes sepan distribuir la carga de exigencia, evitando “sobrecargar” a los más capaces, asumiendo las funciones del servicio con quienes necesitan aprender o adquirir más experiencia. El comandante debe saber que las tareas especiales siempre hacen surgir nuevas necesidades que, normalmente, deben ser satisfechas con los propios medios.
- **Necesidades personales:** corresponde a las necesidades propias de los seres humanos, vistos desde su individualidad. Las necesidades van desde cuestiones básicas o fisiológicas como el sueño, la alimentación, la salud, entre otras, pasando por la seguridad personal, necesidades de pertenencia al grupo de reconocimiento e incluso de realización personal en el Ejército (vocación militar). Para mantener motivada a su gente, el comandante debe atender estas necesidades en forma permanente y muy en particular cuando pretenda exigir un mayor rendimiento a

la unidad mediante nuevos desafíos. Especial consideración debe darse a las necesidades de índole personal y familiar, las cuales deben estar cubiertas para asegurar la completa disponibilidad y compromiso del subalterno con las exigencias de la misión.

De acuerdo con la Pirámide de Necesidades Humanas de Maslow, una persona no puede satisfacer las necesidades de más alto nivel (de autorrealización, autoestima y sentimiento de pertenencia) si no ha atendido sus necesidades más básicas. Sin embargo, la profesión de las armas requiere que el militar postergue y aprenda a superar la frustración y la insatisfacción de necesidades básicas durante su preparación, aplazando necesidades de sueño, alimentación, entre otras, hasta cumplir su misión. El comandante sabe que su deber es entrenar intensamente a su unidad, especialmente para tolerar la presión y la frustración como parte del compromiso básico del militar en la formación de su carácter. Por eso, debe preocuparse, primero, por satisfacer la necesidad más compleja de esta pirámide: la realización personal de sus mandos subalternos, ayudándoles a desarrollar su vocación.



Ante todo, un comandante, que ejerce su mando con liderazgo hace que sus subordinados se sientan “soldados”, empleándose en aquellas tareas que solo afronta un militar con orgullo y patriotismo, las cuales requieren postergar la satisfacción de necesidades básicas y asumir riesgos controlados. El orgullo de ser militar tiene relación directa con la necesidad de estima y de reconocimiento, con la satisfacción del deber cumplido y con la superación de la adversidad. El comandante aporta a ese orgullo reconociendo los esfuerzos, destacando los buenos rendimientos, la entrega, la superación y el sacrificio. Además, debe poner especial énfasis en satisfacer su necesidad de pertenencia, que en el Ejército se llama “cohesión” y “espíritu de cuerpo”; sentimientos que se ven reforzados por el esfuerzo colectivo de la unidad y la abnegación compartida con los camaradas de armas. La vocación militar es la clave de la motivación intrínseca que debe tener el militar profesional, que busca su realización personal en el servicio a la Patria.

Fig. 3 - 11 La jerarquía de las necesidades humanas aplicada a la función militar.

La presencia y el ejemplo personal son fundamentales para conocer y entender las necesidades de la unidad y de sus integrantes (ver punto 3.3.3.). Sin embargo, muchas veces las necesidades quedan ocultas a la visión del comandante y será necesario escucharlas directamente de los subordinados. Para eso, el comandante debe hacer preguntas certeras que le permitan indagar el sentir de las tropas y tener una disposición franca y abierta para recibir información que puede ser incómoda e incluso decepcionante. Ello le permitirá valorar la incidencia de cada caso, tarea en la que la colaboración de los mandos dependientes es fundamental. Escuchar, estimulando la confianza, es la mejor forma de identificar situaciones y problemas personales o familiares que pueden afectar a la unidad y a su moral.

Generar las condiciones para que un comandante confíe en sus subordinados y estos en él es una obligación del mando que tiene relación directa con el cumplimiento de las misiones y tareas inherentes al deber y la función militar. En este sentido, el comandante debe escuchar atentamente a sus subordinados, no para crear “empatías emocionales”, sino para atender y solucionar problemas y necesidades que permiten obtener el mejor rendimiento de la unidad. La capacidad de observación y escucha del comandante resulta fundamental en esta habilidad.

Cuando los subalternos se dan cuenta que sus problemas son tan importantes como la unidad misma y se sienten escuchados, ellos se abrirán aún más con sus comandantes y les expondrán claramente sus necesidades. El ejemplo personal y la presencia son la mejor forma de comunicación militar. Si el mando está presente y observa y escucha con interés, también él será escuchado atentamente y seguido por sus subalternos cuando deban cumplir tareas que demanden nuevas exigencias y sacrificios.

#### 3.3.5.1. El equilibrio de necesidades y el liderazgo informal.

En realidad, cualquiera puede llegar a ser “líder” si reúne ciertas condiciones, pero no todos podrán ejercer el *mando militar con liderazgo*. Solo los comandantes pueden hacerlo, ejerciendo su autoridad formal, indelegable e intransferible. He ahí el desafío de los comandantes de todos los grados, que tienen el deber de liderar para cumplir con un deber superior en situaciones especiales que demandan esfuerzos y sacrificios mayores. “Mando con liderazgo” quiere decir que siempre el liderazgo se ejercerá desde una posición de autoridad: no se puede prescindir de la investidura del grado y del cargo ni puede sustraerse de la responsabilidad que conlleva ejercerlo.

En este sentido, siendo el cumplimiento de la misión asignada a su unidad el deber principal e insoslayable que tiene un comandante, el ejercicio del liderazgo pleno se materializa cuando el comandante logra un justo equilibrio entre las necesidades de la misión y las necesidades de sus subordinados.



Fig. 3 - 12 La atención de necesidades y el mando con liderazgo.

El subordinado que influye en las tropas de modo informal (es decir, sin poseer la autoridad formal del mando), generalmente lo logra gracias a su carisma y a las relaciones de amistad que ha forjado en sus años de servicio, siendo reconocido como un “líder” por la tropa o por sus pares. Los líderes informales conocen más estrechamente a muchos integrantes de la unidad y gozan de su confianza porque conocen sus intereses o situación personal. Con la madurez profesional adecuada, estos líderes son buenos auxiliares del mando, ya que son expertos en reconocer las necesidades de los demás, por lo que pueden hacer un aporte útil al mando formal. Por eso es conveniente escucharlos con atención.

Pero la diferencia fundamental entre un líder informal y un comandante radica en que este conoce y prioriza **las necesidades que impone el cumplimiento de la misión**. Su obligación principal es cumplir y hacer cumplir el deber militar, equilibrando adecuadamente todas las necesidades que demanda su cumplimiento. Esto conlleva el riesgo de no ser considerado “líder” por no poder satisfacer todas y cada una las necesidades personales de los subordinados, ya que el mando siempre está llamado a una tarea trascendente.

El comandante nunca debe olvidar que toda misión se cumple mediante un esfuerzo colectivo que requiere de la acción convencida y motivada de su unidad. Por eso, debe preocuparse de satisfacer siempre equilibradamente las tres categorías de necesidades que se presentan en ella, lo que le permitirá obtener el máximo rendimiento de sus capacidades anímicas, físicas y materiales en la consecución de los objetivos más difíciles y exigentes. En dicho contexto, conocer la situación individual de los integrantes de la unidad contribuye a seguir el pulso de la su cohesión y moral.

En este sentido, no está demás resaltar que esa preocupación dista absolutamente del nocivo estilo de mando “paternalista”, que tiende a priorizar todas las peticiones y necesidades personales de los subordinados (ver punto 3.2.2., p. 3-5). Con ello, un mando podrá ganarse muy fácilmente la etiqueta de “líder”, pero no estará cumpliendo su deber primario de un comandante, que es preparar a su unidad para la guerra.

El adecuado equilibrio de las tres necesidades representa un desafío cotidiano para el mando. Como se señaló, el “liderazgo” informal suele conocer muchas necesidades de la tropa, pero una contribución madura al mando y al cumplimiento del deber militar pasa por comprender que en el ejercicio del mando, no todo se trata de satisfacer las necesidades individuales.

#### 3.3.5.2. Orientaciones para atender necesidades.

- Aprenda a escuchar, tratando de entender bien lo que le están planteando. Cuando dialogue con los subordinados, no trate de imponer su opinión.
- Controle siempre aquellas necesidades que son críticas para el cumplimiento de la misión (por ejemplo, que el vestuario y equipo sea acorde con la geografía y el clima).
- Ponga siempre atención a las necesidades básicas (descanso, comida, vestuario, equipo, higiene, entre otras). Siempre ponga atención al rancho.
- Vele por el cumplimiento de las medidas de higiene y salud que serán claves en el cumplimiento de las misiones.
- Chequee siempre las condiciones de seguridad. Evite riesgos innecesarios para sus subordinados. Tenga en cuenta que la práctica sistemática siempre se traduce en mayor seguridad.
- Ocasionalmente, pregunte si existe algo que se pueda hacer para mejorar el rendimiento individual o colectivo.
- Conceda tiempos de descanso. Asegúrese de que los subordinados aprovechen el tiempo de descanso y repongan energías.
- Identifique aquellas cosas que son importantes para los subordinados. Pueden ser cosas muy simples, pero motivantes.
- Asegúrese de atender las necesidades de los subalternos antes de satisfacer sus propias necesidades.

- Haga buenas preguntas que le permitan conocer a los subordinados e informarse sobre la verdadera situación de la unidad en aquellos temas que, muchas veces, no están en la visión directa del comandante. Permita la sinceridad en el marco del respeto.
- Preocúpese por las situaciones personales o familiares que le plantean y piense cómo ayudar a resolverlas.
- Atienda siempre las necesidades de índole familiar. Los soldados no entregarán sus mejores esfuerzos si no están seguros de que su familia se encuentra bien, “que el frente interno está seguro”.

### 3.3.6. RECONOCER EL ESFUERZO

*“Vuestras largas fatigas tocan ya a su fin. En cerca de dos años de guerra cruda, más contra el desierto que contra los hombres, habéis sabido resignaros a esperar tranquilos la hora de los combates, sometidos a la rigurosa disciplina de los campamentos y a todas sus privaciones. En los ejercicios diarios y en las penosas marchas a través de arenas quemadas por el sol, donde os torturaba la sed, os habéis endurecido para la lucha y aprendido a vencer. Por eso habéis podido recorrer con el arma al brazo casi todo el inmenso territorio de esta república, que ni siquiera procuraba embargar nuestro camino. Y cuando habéis encontrado ejércitos preparados para la resistencia detrás de fosos y de trincheras, albergados en alturas inaccesibles, protegidos por minas traidoras, habéis marchado al asalto, firmes, imperturbables y resueltos, con pasos de vencedores”. General Manuel Baquedano, antes de la Batalla de Chorrillos, 12 de enero de 1881.*

#### 3.3.6.1. Reconocimiento del esfuerzo de todos los integrantes de la unidad.

El reconocimiento es uno de los aspectos motivantes más potentes para cualquier militar. Reconocer los éxitos de los subordinados aumenta el entusiasmo, la confianza en sí mismo y en la unidad, impulsándola a lograr lo que se proponga. Reconocer es una manera de hacerles saber a todos los subordinados cuándo las cosas se hacen *bien* (mientras que los castigos y llamadas de atención deben señalar cuándo las cosas se han hecho *mal*).

Esta habilidad trata de reconocer el mérito militar por los logros profesionales, es decir, aplica la virtud cardinal de la Justicia. Es conveniente no reconocer siempre a los mejores: también debe hacerse con aquellos subalternos que van madurando y mejorando su desempeño (especialmente, en aquellos que se aplicó una llamada de atención o una medida disciplinaria). El objetivo del comandante es desarrollar capacidades como unidad, donde todos cumplen un rol importante. Cualquiera puede recibir un reconocimiento si mejora su desempeño y entrega su mejor esfuerzo.

Con el personal nuevo o más joven, es necesario aplicar reconocimientos con mayor frecuencia para estimular la confianza en sus propias capacidades y desarrollo, especialmente si el subalterno demuestra un deseo de ser reconocido por su compromiso y vocación.

Cuando el comandante reconoce a un subalterno, debe ser específico. No debe remitirse a decir “gracias, buen trabajo”, con ello el subordinado se preguntará “¿qué quiso decir mi cabo, mi teniente o mi capitán? ¿Por qué encontró bueno mi trabajo?” Con felicitaciones genéricas, los subordinados no lograrán vincular el resultado de su trabajo con ninguna acción en particular, ellos no sabrán por qué el comandante los está felicitando. Las felicitaciones y reconocimientos deben identificar conductas puntuales, destacando por qué ellas merecen un reconocimiento especial. También se pueden realizar reconocimientos o recompensas colectivas, para la unidad en su conjunto o a pequeñas unidades, debido a su buen desempeño, lo que estimula la sana competencia por mejorar.

Aunque en el militar profesional debe primar la “satisfacción por el deber cumplido”, también puede utilizar recompensas como medida de motivación. Existen muchas formas de recompensar, desde un agradecimiento por el buen trabajo, una palmada en la espalda, una carta de aprecio, una medalla, un permiso o una actividad de camaradería, entre otras. Sea justo y asegúrese de que sus subordinados obtengan una recompensa proporcional a los logros o aportes a la unidad.

### 3.3.6.2. Orientaciones para reconocer el esfuerzo.

- Destaque los objetivos logrados por los subordinados, responsabilícelos por el buen resultado. Levante el orgullo colectivo y reconozca el aporte que realizan en el papel del conjunto.
- Siempre identifique un aspecto o conducta específica en su desempeño que le permita saber por qué se merece un reconocimiento especial. Identifique cuáles son las capacidades sobresalientes de un subordinado o de una pequeña unidad que se requiera destacar.
- Reconozca personalmente. Manifiéstele a los subalternos que aprecia su desempeño. Agradezca los esfuerzos entregados al Ejército y a la unidad. Destaque las virtudes militares que demostró el subordinado. Felicite en público.
- No llame la atención a sus comandantes en público, menos aún al frente de sus subalternos.
- Haga una retroalimentación personal privada a quienes no obtienen el nivel esperado. Señale siempre fortalezas y logros (y no solo las debilidades).

- Al asignar nuevas tareas, exprese confianza en las habilidades del subalterno, basándose en aquellas tareas anteriores que fueron logradas con éxito.
- Destaque las habilidades de los integrantes de la unidad, para que se vaya forjando la confianza profesional entre ellos. Asegúrese de que cada soldado entienda su aporte y rol en el conjunto, y lo importante que él y su función es para la unidad.
- Establezca incentivos y refuerzos positivos para motivar al personal. Sea leal y cumpla las promesas. No prometa incentivos que después no pueda entregar.
- Sea equitativo. Evite felicitar siempre a los mismos subordinados. Motive también a quienes van mejorando. Todos deben tener la oportunidad de reconocimiento por un logro. Preocúpese por los más jóvenes. Nunca abandone su rol formativo.

### 3.3.7. REFORZAR LA COHESIÓN

*“La cohesión de las tropas deriva también del espíritu militar. Los soldados se dan cuenta que el agrupamiento orgánico de sus fuerzas individuales es una nueva fuerza considerable”. André Gavet, “El arte de mandar”.*

La cohesión de la unidad es el objetivo último del liderazgo militar, ya que es uno de los factores determinantes de la moral de la unidad y es fundamental en el combate (ver punto 1.6.2.1., p. 1-14). La mayoría de las habilidades expuestas en este capítulo contribuyen al fortalecimiento de la cohesión: la exigencia colectiva, la presencia y abnegación del comandante, el reconocimiento de los esfuerzos, el propósito común, la disciplina formativa, entre otras. La cohesión mantiene unida a la unidad y hace de ella una *unidad de acción* efectiva. Es el resultado de varios factores que vinculan a los integrantes de la unidad, los dota de una identidad colectiva y los impulsa a ser parte activa del esfuerzo común para resistir juntos la adversidad. Por cierto, la cohesión no asegura por sí misma la efectividad en combate de la unidad, pero potencia su voluntad de lucha.



Fig. 3 - 13 La cohesión forja la voluntad de lucha para enfrentar el combate.

### 3.3.7.1. Fortalecimiento de la cohesión.

Cuando el soldado está lejos de su familia, la unidad le brinda apoyo y sustento emocional, satisfaciendo sus necesidades afectivas, de pertenencia y de estima personal. La dinámica del “grupo primario” (como la sociología militar define a esta familia sustituta) es la base de la *cohesión social* de la unidad y genera afectos y lealtades duraderas.

La cohesión social de la unidad también se fortalece con la práctica de ritos y tradiciones militares, actividades de camaradería, celebraciones y momentos distendidos. Los comandantes deben participar activamente de todas esas actividades y deben aprovechar la oportunidad para conocer más personalmente a su gente, entablar amistad profesional y compartir el orgullo de ser militares. Es importante que las actividades informales refuercen el lazo que los une como soldados: la vocación militar, el Ejército como institución y la unidad a la que se pertenece, su historia y tradiciones. Los comandantes deben forjar la identidad colectiva y aquellos elementos de la cultura militar que generan una unidad orgullosa, con alto sentido de pertenencia.

También debe tenerse en consideración que, en tiempos de paz, la mejor manera de forjar la cohesión de la unidad, es el entrenamiento riguroso y sistemático, donde sus integrantes vivan la experiencia del esfuerzo y del sacrificio compartido que los preparará para enfrentar las dificultades de la vida militar y las exigencias del combate. Solo las experiencias comunes de alta exigencia, superadas con abnegación, van produciendo sentimientos positivos de compromiso y de orgullo hacia la unidad y sus mandos. Las actividades distendidas de camaradería tendrán un fundamento seguro si con ello se revive la experiencia de compartir las dificultades y esfuerzos.

La preparación para el combate conlleva experiencias compartidas en las que muchas necesidades básicas deben ser postergadas y su insatisfacción superada con abnegación, carácter, compañerismo y apoyo recíproco. En ese momento, la satisfacción grupal de pequeñas necesidades fortalecerá la cohesión y la camaradería, compartiendo, por ejemplo, una ración de combate, un pedazo de pan o ayudando a un camarada a llevar su equipo, entre otros muchos gestos de solidaridad en lo favorable y en lo adverso. Los comandantes deben saber generar instancias para compartir en terreno, promover el compañerismo y rechazar terminantemente el individualismo que puede surgir en algún miembro o grupo dentro de la unidad.

De todas maneras, cuando se viven altos niveles de exigencia física y mental es probable que también surjan conflictos, discusiones o recriminaciones internas, lo cual es muy posible en ambientes de alta exigencia o de estrés profesional. Los comandantes deben lidiar con esa tensión e intervenir a tiempo para mantener la disciplina y el rendimiento, zanjando oportunamente cualquier potencial conflicto.

## EL ESTRÉS Y LA COHESIÓN DE LOS GRUPOS HUMANOS

Niveles aceptables de estrés cohesionan naturalmente a las personas cuando se encuentran en peligro o deben enfrentar una dificultad común. En este sentido, las unidades militares están integradas por soldados que deben estar preparados para enfrentar el estrés y la presión del combate. Todo comandante debe monitorear los niveles de estrés de su unidad, ayudando a sus subordinados a superar los temores y frustraciones inherentes a una preparación realista, exigente y sistemática. Instruya y entrene siempre a su unidad como un todo y asegúrese de que cada uno entienda cómo afecta su desempeño a sus compañeros y al cumplimiento de la misión. Comente con ellos las consecuencias que las debilidades colectivas pueden tener en el cumplimiento de una misión o el efecto que las deficiencias táctico técnicas individuales pueden tener en la unidad. Pregúntese:

¿Qué es lo que provoca el estrés? ¿Es por la dificultad de la tarea o se debe a otros problemas o carencias? ¿Qué problemas internos pueden ser causantes de un mayor estrés? ¿De dónde vienen esos problemas? ¿Qué papel juego yo en el problema? ¿Soy en alguna medida responsable del malestar? ¿Son relevantes las tareas que impongo a la unidad? ¿Los hago sentir realizados? ¿Les refuerzo su vocación militar? ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades? ¿Quiénes son mis subordinados más débiles y cómo podemos superar sus falencias?

Fig. 3 - 14 El estrés y la cohesión grupal de las unidades.

En el combate, la cohesión hace que los miembros de la unidad olviden la tendencia natural a la seguridad personal y enfrenten juntos el peligro, con coraje y decisión. Cuando existe cohesión y sentido de pertenencia y compromiso con la unidad, incluso los más temerosos se olvidan de su ansiedad por sobrevivir y se comportan con arrojo. En rigor, el temor es una atención excesiva por uno mismo y resulta difícil de superar sin sentirse parte y unido a sus camaradas, a su familia militar.

Es importante que los comandantes estén atentos a los subordinados más débiles, que evidencian retraimiento e individualismo en las actividades del servicio. Es posible que esté pasando por un momento personal que lo sustraiga del conjunto o que exista un rencor hacia la unidad o hacia el mando. Con la indiferencia del grupo, quien se siente aislado piensa solo en sus problemas, en sus intereses y en su afán de remediar la situación. Esto puede inducir pensamientos negativos que no comparte con nadie y que pueden afectar su salud mental. La cohesión de la unidad puede ayudar a prevenir este tipo de problemas.

### 3.3.7.2. Orientaciones para reforzar la cohesión.

- Prepare a los subordinados como unidad. Hágalos vivir una experiencia común de abnegación compartida. Fomente el orgullo de pertenencia destacando sus éxitos y la manera en que enfrentaron las dificultades.

- Haga que cada miembro haga suyo el éxito o fracaso de la unidad, incluido usted mismo. Evite las actitudes individualistas.
- Comparta las dificultades con los subalternos. Demuestre que todos comparten el esfuerzo en el cumplimiento del deber militar y que los guía el amor a Chile y la vocación militar.
- Mantenga a su personal informado.
- Coordine el entrenamiento de las unidades o mandos subordinados de tal manera que comprendan que el éxito de la unidad depende de la cooperación recíproca y del cumplimiento del papel que cada uno juega en el conjunto, tanto individual como colectivamente. Hágales saber que el éxito y el fracaso son un resultado compartido. No existen éxitos aislados si no contribuyen al objetivo común.
- Mantenga una actitud positiva de logro. Anime a los comandantes a mantener el entusiasmo ante sus soldados.
- Reprima los malos comentarios o “pelambres”, como lo que son: una falta grave al honor, al deber militar y a la lealtad. Esté atento a las murmuraciones y problemas que afectan al conjunto. Fomente la lealtad y resuelva oportunamente los problemas interpersonales dentro de la unidad. Cautele el honor y dignidad de cada subordinado.
- Organice actividades de camaradería donde se cultiven efemérides, el honor y la tradición y el orgullo de ser militar y de pertenecer al Ejército de Chile. Tome cada fecha memorable como una oportunidad para conocer a sus subordinados y sus familias.
- Evite los grupos cerrados de amigos o especialidades. Integre a los grupos pequeños a la unidad superior y no permita formas de segregación al interior de la unidad.
- Refuerce las tradiciones militares de la unidad y todas aquellas cosas que estimulan su identidad.
- Ante dificultades extremas, hágalos hablar de sus ansiedades como algo natural. Compartir las experiencias con otros rebaja los miedos y afianza la unidad.
- Esté atento con aquellos que se aíslan y no se integran. Averigüe con sus pares qué sucede con esa persona. Hágalos participar de misiones especiales que los integren a la unidad. Controle el riesgo, alcanzando altos estándares de seguridad a través del entrenamiento sistemático, especialmente en el manejo del armamento individual.

- Aproveche los espacios que brinda el servicio para compartir con su unidad historias y experiencias de combate que sean útiles al rol y misión de la unidad. Estimule a sus subordinados a buscar casos relativos a las diferentes OMEs de la unidad.
- Haga buen uso de los comentarios en la lectura de la Orden del Día para explicar el recto sentido de los preceptos de disciplina, de la doctrina, o de otros temas que contribuyan a la madurez profesional o militar de la unidad.
- Destaque actos o fechas importantes para sus subordinados (cumpleaños, nacimientos y otros) o para la unidad, y corrija las prácticas que afectan el espíritu de cuerpo o la camaradería.

### **3.3.8. FOMENTAR LA INICIATIVA**

*“Nunca se repetirá lo bastante que los Ejércitos están animados cuando el espíritu de iniciativa vive en ellos; en caso contrario son inertes”. André Gavet, “El arte de mandar”.*

El liderazgo militar tiene por finalidad aumentar el poder o la fuerza de la unidad, sumando a sus capacidades la motivación y la voluntad inquebrantable de sus subordinados en el cumplimiento del deber, en situaciones que demandan esfuerzos extraordinarios. Ello implica preparar, facultar y ayudar a los comandantes subordinados para que ejerzan el mando a su nivel con el máximo de iniciativa en relación con la libertad de acción que se les otorgue.

Se debe propender a que los mandos dependientes lo ejerzan en propiedad y tomen decisiones en el ámbito de sus atribuciones, asumiendo la plena responsabilidad de sus actos, como corresponde a todo comandante. Ellos deben llegar a ser capaces de tomar decisiones en ausencia del superior y actuar con iniciativa en el marco de la libertad de acción recibida y de las normas de seguridad. La iniciativa conlleva desarrollar la capacidad, la voluntad y la confianza en sí mismo para resolver acciones decisivas sin requerir la dirección del mando superior y con la sola exigencia de cumplir su papel en el conjunto.

#### **3.3.8.1. Importancia de la iniciativa.**

La iniciativa no debiese ser una conducta “especial” en el servicio, sino parte de la dinámica normal del mando, que deja a los comandantes obrar en plenitud de sus atribuciones y emprender iniciativas en beneficio del óptimo desempeño de su unidad. Descentralizar el ejercicio del mando y permitir a los comandantes cumplir sus misiones, conforme con su situación y capacidades, dinamiza a la cadena de mando a lo largo de toda la pirámide jerárquica. Dar espacio a la iniciativa y al ingenio dinamiza su acción y estimula la confianza en todos los ámbitos y niveles de la Institución.

Más allá de la dinámica mando-obediencia, el subordinado siempre puede agregar algo más y **obedecer con iniciativa**. Ella lo transforma en un sujeto activo, partícipe de las intenciones del escalón superior, más comprometido y responsable hacia con los fines esperados. La libertad de acción imprime un sentimiento de orgullo que impulsa la voluntad, por eso fomentar la iniciativa se considera una habilidad característica del liderazgo militar.

En realidad, el mando encuadrado no puede desarrollar sus propias habilidades si no tiene un espacio para practicarlo y adquirir la experiencia de mandar que requiere el liderazgo y demostrar su iniciativa. Todos los valores militares se ponen en juego cuando el subalterno puede resolver conforme con su grado y puesto la forma de cumplir una misión, asumiendo su responsabilidad en los resultados. Los subordinados que reciben el grado adecuado de la libertad de acción tienen mayores posibilidades de desarrollar carácter y confianza en sus propias capacidades, acostumbrándose a apreciar, resolver entre varias alternativas y, en definitiva, a cumplir la misión de la mejor manera posible.

#### CONDICIONES BÁSICAS PARA LA INICIATIVA DISCIPLINADA

La iniciativa no es una "innovación" totalmente libre del comandante subordinado. De hecho, frecuentemente se producen iniciativas motivadas por impulsos individuales que no tienen en cuenta el papel de la unidad en el conjunto, la misión o el propósito de las misiones. La improcedencia de esas decisiones puede generar aún más dificultades para el comandante, porque no responden a la planificación, a mejoras necesarias para satisfacer necesidades, a la intención o a la doctrina, de manera que se transforman en interferencias o generan un riesgo innecesario. Por eso, la iniciativa debe "cumplir" condiciones básicas: primero, necesita de una intención clara, para que sea un aporte al logro de la misión; y segundo, requiere de coordinación para que la iniciativa se inserte en la acción del conjunto, al ritmo que se necesite. En ese sentido, ella debe ser siempre una iniciativa disciplinada, que incremente las capacidades para el cumplimiento de la misión.

La iniciativa también necesita de algunas virtudes del carácter como la fortaleza (para emprender y sostener nuevas acciones); la prudencia (que distingue el mejor curso de acción, elige los medios y el momento adecuado para cumplirla midiendo sus alcances); la disciplina (para perseverar en la acción); la lealtad (porque siempre debe considerar el efecto que tendrá en subalternos y superiores); confianza en sí mismo y en la capacidad de sus subordinados para concretarla; el valor, entre otros.

Sin carácter y sin experiencia adquirida en la práctica diaria, los subordinados no podrán discernir la mejor manera de iniciar una acción ni se atreverán a asumir riesgos por sí mismos. Para conceder espacios de iniciativa se necesita confianza en que el subalterno cumplirá su deber a toda costa (ver el capítulo I, punto 1.5.3.).

Fig. 3 - 15 Algunas condiciones para conceder la libertad de acción y fomentar la iniciativa.

Dar libertad de acción para el desarrollo de iniciativa no implica que el superior se desentienda de cómo el comandante subordinado cumplirá la misión que se le ha impartido. Una de las formas de controlar qué y cómo lo hará son los “partes de resolución”, a través de los cuales los mandos están siempre informados de cómo se están cumpliendo sus órdenes.

Cabe enfatizar que la “iniciativa”, en el ámbito militar no se refiere a implementar nuevas ideas administrativas, sino a la mejor preparación para el empleo de la fuerza. Como conducta de liderazgo, se refiere a cómo los comandantes hacen el mejor empleo del tiempo y de los recursos disponibles para cumplir sus tareas y mantener motivada a sus unidades con tareas relevantes de preparación para la guerra. Es en el combate donde la iniciativa permite mantener un ritmo de acción dinámico y firme para imponerse al adversario, arrebatándole su iniciativa y libertad de acción hasta destruir su voluntad de lucha.

Es precisamente en el combate donde la iniciativa desarrollada por los comandantes subalternos, le dan al mando superior la libertad de acción para conducir la batalla con una visión de conjunto amplia y dinámica. En definitiva, la iniciativa refleja el verdadero estado moral y la capacidad táctica de una unidad y, por lo tanto, quien la pierde o la inhibe sistemáticamente en tiempos de paz prepara un camino seguro hacia la derrota.

Por tal razón, se recomienda hacer **lo que reglamentariamente se debe hacer**, evitando desarrollar iniciativas administrativas que distraigan a las unidades subordinadas o a sus integrantes de su responsabilidad básica: la preparación para el empleo de la fuerza militar.

Los comandantes subalternos están más cerca de los problemas de la tropa y cuentan con información más detallada para evaluarlos y resolver los problemas tomando decisiones oportunas. Por eso, tanto en la preparación como en el empleo de la fuerza, es conveniente que se fomente la iniciativa hasta el nivel más bajo posible, sin usurpar las facultades de los mandos subordinados. Dé a sus subordinados oportunidades reales para desplegar las capacidades y resolver en lo que les corresponde, porque esa es la mejor experiencia formativa: *aprender haciendo*.

La iniciativa necesita de ingenio y creatividad para crear soluciones alternativas a las carencias que son propias del combate. Tal como señala el RDIE - 20002, REGLAMENTO, “ENTRENAMIENTO”, art. 50: *“la iniciativa y capacidad creativa de los soldados marcarán la diferencia en aquellas situaciones complejas para las cuales la doctrina no ha podido anticiparse”*. Cuando debido a la situación, pérdida del contacto u otras alternativas de la acción, el combatiente advierte que no podrá cumplir una orden o misión en los términos en que la recibió, debe agotar los medios para informarlo lo antes posible y/o proceder en la consecución del objetivo conforme con las nuevas circunstancias, sirviendo al propósito de la acción y sin dejar de jugar su papel en el conjunto. La iniciativa jamás debe confundirse con la indisciplina.

### 3.3.8.2. Orientaciones para fomentar la iniciativa.

- Antes de conceder la libertad de acción, pregúntese “¿quiénes son los comandantes o subordinados más competentes para cumplir esta misión?” y “¿quién necesita adquirir más experiencia o madurez profesional?” En la preparación, preocúpese por los más jóvenes o inexpertos, los cuales normalmente tienen una gran vitalidad e interés por aprender.
- Seleccione al subordinado más apropiado y comuníquelo claramente el propósito, para después darle la libertad de acción para que resuelva cómo cumplirla. Si es necesario, entréguele las orientaciones necesarias o las restricciones que sean necesarias para que vaya progresivamente desarrollando iniciativa, experiencia y seguridad en sí mismo.
- Dele tareas claras y específicas, asigne un objetivo y no un procedimiento.
- Hágalo responsables del desarrollo de las acciones. Hágales saber sus expectativas de éxito y por qué confió en sus capacidades.
- Asigne plazos realistas. Dígalos que les avisen inmediatamente si algún problema les impide cumplir con el plazo.
- Motívelos a realizar todas las preguntas antes de comenzar la ejecución.
- Monitoree el logro de objetivos sin centrarse en el cómo, controle lo justo y necesario para no perder la visión general del desarrollo de las acciones.
- Controle el riesgo y no culpe ante el fracaso. La responsabilidad siempre es del mando, ya que sus efectos repercuten tanto en la propia unidad como en la superior y, en el combate, en las unidades vecinas.
- Acepte los errores como parte del proceso de madurez profesional del subordinado. Corrija cuando deba hacerlo.
- No usurpe las funciones de los mandos subalternos. No imponga el “cómo” cumplir la misión, salvo que ello sea una imposición del escalón superior.
- Observe bien el comportamiento del subordinado, corrija y eduque.
- Apoye las iniciativas de los comandantes subalternos que permiten mejorar la preparación. Las buenas iniciativas solo se concretan con el apoyo del mando. Asigne tiempo y recursos en la medida de lo posible, controle la seguridad, pero

busque la forma de apoyar las nuevas iniciativas de instrucción y entrenamiento que mejoren la capacidad de la unidad para el combate.

- Nunca descuide las medidas de seguridad. Hágalo saber y exíjasela a sus subalternos.
- Siempre converse y evalúe la acción para aprender y mejorar.
- Destaque las iniciativas y el progreso que evidencian en el proceso.

### **3.3.9. ESTIMULAR LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

*“Fue como si ningún comandante se atreviera a expresar opiniones contrarias a las órdenes recibidas pese a que los hechos lo exigían con gran fuerza. Una de las lecciones que se desprenden con evidencia de los combates (...) es la necesidad de dar mayor libertad a la honradez intelectual y la valentía moral en el seno del sistema militar”.* Basil Liddell Hart, acerca de la tercera batalla de Ypres.

El liderazgo militar trata sobre cómo “poner en movimiento” a los subalternos e impulsarlos a la acción en momentos adversos. Esta acción de liderazgo no solo apela a las capacidades físicas y morales, sino también a movilizar las capacidades intelectuales del soldado y mantener en acción su mente. Tal como establece la doctrina: *“se debe desarrollar en todos los integrantes del Ejército chileno la capacidad de reflexionar; no solo se trata de entregar a los instruidos conocimientos o destrezas, mucho más importante es enseñarles a pensar, a imaginar y a crear soluciones para su propia realidad. Antes que los soldados sepan cosas de memoria, habrá que desarrollar soldados pensantes”* (RDIE - 20002, REGLAMENTO, “ENTRENAMIENTO MILITAR”, art. 47).

El campo de batalla actual es crecientemente dinámico y complejo debido a las nuevas tecnologías y a los modos de hacer la guerra, por lo que requiere de comandantes que, en todos los niveles, sepan resolver con independencia e iniciativa. El conocimiento profesional es vital en la dinámica de toma de decisiones, al igual que la agilidad mental: ante un nuevo antecedente o información, se requiere una nueva apreciación y nueva resolución. Esa es la dinámica mental del mando en combate.

#### **3.3.9.1. La dinámica mental del mando en combate.**

El intelecto es aquella facultad de la mente que permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones y formarse una idea determinada de la realidad. Quien ejerce el mando con liderazgo desafía al intelecto de los subalternos y los mantiene pensando en sus tareas y misiones; les ayuda a ver los problemas como algo resoluble, orientando hacia la búsqueda de soluciones. Con ello, les permite afrontar los problemas de modo

activo, viviendo el estrés como un reto, sin verse sobrepasados por las circunstancias. Ante eventos que elevan los niveles de estrés, es importante que los comandantes eviten verlos como obstáculos insuperables del destino, ya que eso solo aumenta la frustración y el pesimismo ante la adversidad. Al contrario, se debe cambiar la manera de pensar ante la adversidad, estimulando la confianza en soluciones y acciones decisivas. Así se evita que los subordinados sean superados por las circunstancias, caigan en el derrotismo, adopten actitudes pasivas o que comiencen a poner su propia seguridad por sobre la del conjunto, de la unidad y de la misión.

Las unidades cohesionadas comparten con mayor frecuencia sus experiencias, discuten seguido sobre temas profesionales y abordan problemas complejos, colectivos e individuales con franqueza. Esta confianza debe ser aprovechada por los comandantes para encontrar las mejores soluciones en el menor tiempo posible. Con ello puede lograr un entendimiento común de las dificultades.

#### CUIDADO CON EL “PENSAMIENTO GRUPAL”

A veces los grupos humanos con mucha cohesión desarrollan lo que se llama “pensamiento grupal”, que es un conjunto de normas informales que solo funcionan para mantener la unión social del grupo. Se impone la conservación de un ambiente grato, armonioso y cómodo que anula cualquier tipo de opinión distinta o pensamiento crítico, lo cual es perjudicial para estimular el intelecto de la unidad y mejorar la solución de problemas. El “pensamiento grupal” lleva a optimismos infundados y a riesgos innecesarios; no se cuestionan las faltas, hay evasión a las críticas; surge la tendencia a identificar “desleales” (los que solamente piensan distinto) y a ejercer presiones; se censuran las opiniones y se crea la ilusión de unanimidad (falso consenso). Los comandantes deben estar atentos a estos (y otros) síntomas del “pensamiento” grupal, el cual suele ser incompatible con la cohesión y la confianza, que es la que garantiza la “unidad” en su más amplio concepto: unidad de doctrina, unidad de mando, unidad de criterio, entre otras.

Fig. 3 - 16 Sobre el pensamiento grupal.

Nuevamente, la capacidad de observación y escucha del comandante que ejerce el liderazgo cobra valor, porque la voz de sus subordinados le permite conocer en detalle problemas que afectan a su unidad individual y colectivamente. El esfuerzo de escuchar opiniones y hacer preguntas abiertas y precisas requiere que el comandante esté libre de todo tipo de prejuicios: es probable que deba escuchar informaciones, datos y opiniones que pueden ser contrarias a su parecer o percepciones de la situación.

En situaciones reales de combate, muchas veces será necesario desafiar las ideas preconcebidas. Discutir la aplicación correcta de la Doctrina Operacional y flexibilizar

las soluciones, adaptándolas a la situación, es fundamental para que ellas no se transformen en una limitante del pensamiento y la acción en combate. Con esto, no se trata de desafiar la doctrina ni la cultura militar, sino de estimular la creatividad y el realismo en la solución de problemas, aprovechando oportunidades y motivando a los subordinados a concentrarse en su solución.

La propaganda, la desinformación, los rumores, las operaciones psicológicas, la guerra de la información, entre otras formas de disolver la voluntad, siempre apuntan a crear confusión en la acción, desmoralizar y deslegitimar la justicia de la causa, afectando en la mente y el corazón del soldado por los medios más variados. La estimulación intelectual del comandante con sus subordinados ayuda a neutralizar la desmoralización por esa causa, ayudando focalizar la mente en la superación de los problemas reales de la unidad, estimular la creatividad para lograr una ventaja sobre el adversario.

#### 3.3.9.2. Orientaciones para estimular la solución de problemas.

- Refuerce los procedimientos, pero no se exceda, dé espacio a la creatividad. Asigne tiempo para conversar y solucionar problemas.
- Evite imponer soluciones antes que los subordinados comiencen a pensar. Haga que piensen los problemas desde su punto de vista. Confronte perspectivas.
- Dé espacio para que los comandantes dependientes desplieguen su creatividad. Interésese por conocer las opiniones e ideas de los subordinados.
- Ínstelos a debatir diferentes soluciones a un problema táctico. Enséñeles a argumentar y fundamentar sus ideas basado en la lógica militar de fines y medios, y en la doctrina. Acepte y apoye sus decisiones y déjelos que aprendan de sus errores, siempre bajo su supervisión.
- Cree un ambiente de franqueza que permita pensar soluciones no comunes a los problemas que se detecten.
- Los nuevos problemas deben ser vistos como desafíos, no como obstáculos.
- Haga preguntas abiertas y desafiantes. Utilice la “lluvia de ideas” entre los comandantes subordinados.
- No sea demasiado duro con sus opiniones –solo cuando sea necesario– combine las ideas planteadas, úselas aunque no sean muy ortodoxas y modifíquelas cuando sea necesario. Estimule su práctica dando espacio a la prueba y error.

- No censure a los que piensan distinto, ellos pueden tener buenas soluciones y muchas veces dicen la verdad. Reprima siempre el pesimismo y la crítica al mando.
- Despliegue la creatividad para crear situaciones novedosas que desafíen a los comandantes subalternos. Pueden ser cuestiones simples que no requieren uso de recursos. En los ejercicios, y cada vez que se produzca una oportunidad de intercambiar ideas, ayúdelos a forjar su “criterio táctico”.
- Realice la RDA como un hábito normal. Reflexione sobre distintas cuestiones tácticas, técnicas o éticas de la acción.
- Si es factible y procedente, implemente cambios incorporando las ideas de los subordinados.
- Fije metas intermedias que les permitan pensar en situaciones específicas.
- Oriente para que sus aportes conversaciones profesionales no se centren tanto en criticar como en proponer mejores alternativas.
- Durante la acción, dese un tiempo para reflexionar con los subalternos sobre las informaciones o noticias que impactan la moral, reforzando el propósito final del Ejército y de la lógica de la acción que se está llevando a cabo.

### **3.3.10. EJERCER UN ROL FORMADOR**

Si se pregunta a un grupo de militares “¿quién ha sido un líder para ustedes y por qué?” es muy probable que sean reconocidos aquellos que se dieron el tiempo de corregir, guiar, enseñar y aconsejar desde la experiencia. También aquellos que exigieron lo suficiente, que aplicaron disciplina con criterio formativo, que se preocuparon por el desarrollo de las capacidades de los subalternos y reforzaron la vocación profesional.

De todos los roles que cumple un comandante, quizás su rol como formador (ver capítulo II, punto 2.1.) sea el que más influya en las mentes y corazones de los subalternos, pues deja una huella indeleble en las nuevas generaciones. La más poderosa herramienta formadora es y será siempre la disciplina y el ejemplo personal del comandante. Este es el mejor (aunque el más exigente) método para formar a los subordinados y subalternos.

Para ejercer un rol formador, el comandante debe tener carácter para aplicar la disciplina, adoptando un criterio formativo que corrija la conducta de los subordinados. Además, puede aconsejar y asesorar desde la experiencia a los subordinados mediante conversaciones formales o informales.

### 3.3.10.1. La acción formativa del comandante.

Mediante la introducción de ideas y comentarios pertinentes, el comandante puede guiar o inducir el pensamiento hacia soluciones lógicas y razonables de un problema, ejerciendo una acción educadora sobre el subordinado. Esto no quiere decir que el mando imponga su propia manera de hacer las cosas, sino que muestre el camino y facilite el aprendizaje desde la propia experiencia. Aconsejar es una buena conducta formadora, en el entendido que aconsejar no es imponer. El objetivo final del consejo es desarrollar en el subalterno la capacidad de decidir independientemente la manera más adecuada de solucionar los diversos problemas que se le presentarán.

#### **CÓMO CONTAR BUENAS HISTORIAS Y TRANSMITIR EXPERIENCIAS PROFESIONALES**

En actividades normales del servicio o en instancias de camaradería es común que los militares se reúnan a contar historias sobre la vida militar. Muchas veces, son los más antiguos quienes toman la palabra y relatan alguna historia de su propia experiencia, para transmitir un mensaje o una lección especial a los subalternos o simplemente para divertirse de modo distendido. En su rol formador, el comandante puede aportar al desarrollo de los subalternos con esas historias, pero para ello necesita saber cómo contar una buena historia, para que esta sea escuchada con interés y se pueda sacar el mejor provecho de ella. El relato deberá cumplir con los siguientes criterios para ser efectivo:

- Son relatadas por comandantes respetados que han demostrado ejemplo personal (de lo contrario, solo despertarán escepticismo en el subalterno).
- Presentan un contexto exigente y que se relaciona con los desafíos actuales de los subalternos.
- Contienen un elemento polémico o dramático. Por ejemplo: la historia significa un problema para la ética militar y pone en tensión los valores; se requirió tomar decisiones con falta de información e incertidumbre; exigió al máximo las capacidades del relator, entre otras. El drama siempre desafía a pensar y transferir esa historia a los desafíos actuales.
- Se vinculan a los valores y virtudes del Ejército. Ellos se reflejan, para bien o para mal, en la conducta de los personajes involucrados en la historia o anécdota.
- Permiten ponderar mejor las dificultades y satisfacciones del quehacer militar.
- Son apropiadas al nivel de los subalternos, ellos deben verse reflejados en la historia relatada.
- No es demasiado larga, contiene los detalles necesarios para entretener y mostrar el problema. Los subalternos siempre lo escucharán, pero no siempre estarán atentos o interesados en el relato.
- No son un monólogo o un discurso. Las buenas historias dan espacio para conversar y discutir en un ambiente de confianza.

Fig. 3 - 17 Consejos para relatar experiencias profesionales.

En su rol de educador, el mando debe velar por el desarrollo de la iniciativa en sus subalternos, preparándolos para el momento en que ellos deban asumir funciones de mando y conducción. Debe forzarlos a tomar decisiones críticas e importantes, desarrollando su juicio, tolerando aquellos errores cometidos por inexperiencia y corrigiendo. El consejo más eficaz es el que induce al subalterno a pensar por sí mismo en las mejores formas de resolver los problemas. El comandante logra este efecto alentándolo a explayarse libremente.

Al aplicar una medida disciplinaria, los comandantes deben evitar la crítica destructiva y las generalizaciones. La crítica constructiva permite prosperar, mientras que la crítica destructiva daña la autoestima, anula la iniciativa y crea una actitud vigilante y suspicaz en el subordinado por temor a la autoridad. La corrección debe hacerse con firmeza, claridad y respeto, sin sarcasmos ni ironías que menoscaben la autoestima del subordinado.

El comandante debe diferenciar claramente entre una falta y un error. La diferencia es que en la primera existe una intención premeditada de cometer la falta, mientras que el error puede deberse a inexperiencia o falta de conocimiento, por lo tanto, la mayoría de las veces, son involuntarios.

El castigo disciplinario debe servir para aclarar las responsabilidades y reducir cualquier ambigüedad en las funciones. La situación ideal es no tener que castigar para motivar el mejor desempeño de la unidad, y hacerlo solo cuando sea estrictamente justo y necesario. Un uso apropiado del castigo, incluso puede generar motivación y adhesión hacia el comandante. Por el contrario, **un castigo arbitrario puede dañar la moral** del subordinado y de la unidad.

#### 3.3.10.2. Orientaciones para ejercer un rol formador.

- Manténgase accesible y paciente ante las dudas de los subalternos.
- Use los errores como una oportunidad para adquirir experiencia y aprender. Cuestione cómo se podrían haber hecho mejor las cosas.
- Promueva la autocritica y la crítica constructiva dentro de su unidad.
- Al analizar las situaciones o acciones de los subordinados, no se centre solo en cuestiones tácticas o técnicas, sino también en las actitudes adoptadas frente a la tarea o misión.
- Proporcione información sobre la conducta de forma constructiva, destacando fortalezas y la necesidad de mejorar debilidades.

- Cuando reciba personal nuevo, refuerce el rol educador de sus comandantes dependientes.
- Especialmente con los más inexpertos, establezca metas intermedias que permitan lograr una meta mayor. Fije claramente los plazos y criterios de cumplimiento. Desarrolle el sentido de responsabilidad en los subordinados.
- Si va a aplicar medidas disciplinarias, hágalo lo antes posible luego de cometida la falta. No deje pasar el tiempo. Corrija con firmeza, franqueza y respeto.
- Cuando sancione o llame la atención, enfóquese en la conducta más que en la persona. Evite las generalizaciones y remítase a los actos cometidos.
- Al corregir o llamar la atención, sea específico, concéntrese en los hechos.
- Respete ante todo la dignidad del subalterno, no dañe su autoestima.
- Utilice el castigo como medida formativa solo cuando el subordinado incumple normas o responsabilidades claras y, especialmente, cuando ya ha sido advertido de las consecuencias.
- Al llamar la atención, comprometa al subalterno con un cambio a futuro. Establezca objetivos y controle el progreso del subordinado. Asígnele nuevas metas para ponerlo a prueba.
- No demuestre resentimiento, no insista ni recrimine al subordinado que cometió una falta que ya fue debidamente castigada. Al contrario, déjelo trabajar, pero siga con atención el cambio de actitud.
- Reconozca a aquellos subordinados que demuestran un cambio de conducta o de proceder. Felicítelos personalmente.
- Tenga siempre en cuenta las circunstancias personales del subalterno. Averigüe la mayor cantidad de datos personales y profesionales posibles antes de aplicar una medida drástica. Aplique disciplina con justicia, considerando siempre las atenuantes y agravantes.
- Guarde la más estricta reserva de cualquier información obtenida durante un consejo, orientación o consejo al subordinado. Practique y elija la lealtad.

Página intencionalmente en blanco.

**“EL ARTE DE MANDAR: PRINCIPIOS PARA EL MANDO”  
DE ANDRÉ GAVET,**

**PARTE II, CAPÍTULO V: “EJERCICIO DEL MANDO”**

Estamos consagrados a la función militar nacional. Nuestro deber es el sacrificio, voluntario, absoluto, a las labores que constituyen la función del Ejército.

El mando es impersonal. Nos está prohibido hacer de él un medio para satisfacer nuestros intereses y nuestras pasiones. Nuestros jefes y nuestros subalternos son colaboradores nuestros en el deber militar. Les debemos una cooperación leal, un apoyo constante y seguro. No podemos engañarlos. Abandonarlos ni renegar de ellos sin traicionarlos.

Jefes de guerra de la nación armada y profesionales del deber militar cívico, estamos obligados a demostrar una capacidad y una conducta adecuada para garantizar, a los ojos del pueblo, la solidez de nuestro mando. Debemos desarrollar en derredor nuestro los elementos de fuerza del Ejército: el sentimiento del deber, la abnegación, la disciplina, el honor, la altivez, el espíritu militar.

Las reglas de conducta práctica surgen espontáneamente de la publicación de estos principios fundamentales a las diversas situaciones. No se puede pensar en enumerarlas todas. He aquí algunas de ellas:

Dominio de sí mismo. Imponerse la observancia personal de principios y reglas. Este último punto es capital. Consagrarse lealmente a su función y cumplirla para con todos y contra todos. Saber practicar el deber por sí mismo, sin dejarse llevar por razones de interés personal, tales como el deseo de agradar o el temor de disgustar, el deseo de recompensas, ascensos o popularidad.

Debemos imprimir al servicio el carácter de un deber en acción, de un deber que nos prescribe imperiosamente nuestros actos. Nuestros inferiores nos reconocerán entonces en posesión de una fuerza sobrehumana, por decirlo así, y aceptarán nuestros impulsos más duros. Se discute con un hombre débil y apasionado, se pone en tela de juicio el valor de sus decisiones, pero no se ataca al que encarna permanentemente un deber, ni se pretende quebrantar a aquél que obra a impulsos de un principio moral absoluto.

Nuestra persona nada significa; nuestra función lo es todo. En el servicio no somos y el señor “Fulano de Tal”, sino el jefe anónimo, y tan impersonal cómo es posible,

de nuestra unidad. Si la persona que soy, don "Fulano de Tal", experimenta irritación, humillación, desaliento, vanidad, simpatía, antipatía..., el jefe de unidad, que también soy yo, debe prescindir en absoluto de cada uno de estos sentimientos. En el servicio es como una segunda persona que se mantiene sistemáticamente alejada de los asuntos de la primera.

El oficial que sabe comprender todo esto llega a ser, por decirlo así, inatacable o inquebrantable. En el servicio sabrá abstraer su personalidad, la cual puede prestarse más o menos a los ataques y estar expuesta a desfallecimientos. No se presentará ya si no dentro de su función, practicada lealmente. No se le podrá atacar sin tropezar con la función que ejerce y ésta desafiará todos los ataques.

Dejando a un lado nuestra persona durante el servicio, no tenemos para qué demostrar jamás un sentimiento de pasión personal. Un jefe militar no considera los hechos sino desde el punto de vista de los deberes que estos hechos lo obligan a cumplir. Aun cuando sea objeto de un ataque directo, de una injuria que en el fondo le hiere personalmente, el jefe militar debe mostrarse preocupado única y fríamente de las consecuencias de servicio que tal acto provoca y de las medidas que tiene el deber de tomar. No debe perder jamás su serenidad. Si pierde su sangre fría y se deja llevar de arrebato, por este solo hecho se coloca fuera de su función y, en consecuencia, fuera de su muestra su personalidad privada, que carece de valor dentro del ejercicio del mando.

La sangre fría es absolutamente necesaria, tanto en el trato con el superior como con el subalterno. Si tenéis que habéroslo con un hombre que hace del mando una cuestión de personas, que se irrita o arrebata..., tomad inmediatamente la actitud propia del servicio, presentaos a sus ojos en el marco de función que desempeñáis. No tratéis de sacar ventajas de esta situación para hacer resaltar la falta del jefe, porque cometerías entonces una falta más grave todavía. Tenéis el derecho y el deber de proteger la dignidad de vuestro grado; pero toda hostilidad o apariencia de hostilidad os están prohibidas. No aparentéis humillaros, mirad lealmente cara a cara al jefe que habla con dureza y no os apartéis en ningún caso de vuestra función; escuchad sus palabras, cualesquiera que sean, con la actitud de un hombre que espera órdenes y deja pasar inadvertido todo lo demás.

En las circunstancias críticas, cuando sintáis despertarse en vosotros la cólera, el temor, el despecho..., pensad que estáis a punto de perder el control de vuestras palabras y vuestros actos. Conservad una actitud impassible, hablad con serenidad, imponeos la preocupación exclusiva de proceder conforme a lo que vuestra función ordena y de hacerlo y decirlo clara y tranquilamente, como si no pudiese ser otra vuestra actitud.

Cuando se necesita una sangre fría a toda prueba, es durante la represión. Si os encontráis en presencia de un atentado grave contra la subordinación, contra

la disciplina o contra los elementos de fuerza de vuestra unidad; si evidenciáis con despecho de vuestras órdenes han sido desconocidas y que un subalterno culpable ha hecho que no se cumplan vuestras disposiciones, todo ello debe tener por único efecto poner en acción tranquila y metódica una de vuestras funciones, la función de represión, que es la que exige mayor imparcialidad, reflexión y sangre fría. Haced sentir, entonces, inmediatamente, y sólo con una palabra, que la falta es grave; reflexionad con tranquilidad y proceded después a la represión.

No empleéis jamás la amenaza. Suponed sistemáticamente la obediencia, pero haced las verificaciones necesarias, corregid lo malo y, si es preciso, reprimirlo. No toda falta es un simple error, basta hacerlo comprender al hombre que lo haya cometido. Si la falta es efecto desaliento, si es un acto de negligencia o de indolencia, no bastará con dirigirse al espíritu del culpable; habrá que preocuparse en levantar su moral. Conviene entonces hacer entrar en juego las fuerzas que han flaqueado: el valor, el sentimiento del deber, el espíritu militar, la conciencia de la dignidad personal, la probidad, la lealtad, el amor propio. Reprimid el hecho si lo juzgáis necesario para ejemplo de los demás, pero no olvidéis que lo principal es buscar la causa de la falta y hacerla desaparecer.

Si la falta es una infracción voluntaria y premeditada al deber, se impone la represión inmediata, ejemplar e inflexible. Si excepcionalmente tenéis que entenderos con un hombre perdido definitivamente, con un individuo falso y solapado o con un ser de una especie inferior, con un semiirracional, empecinado en resistencia ciegas, o con un rebelde, individuos todos ellos fuera de su función, la represión y, en caso necesario, la eliminación deben ser aplicadas metódicamente, hasta convencerlos que se encuentran bajo la acción absolutamente segura de una fuerza ineludible. Continúad, sin embargo, buscando, al mismo tiempo, la manera de reformar su carácter.

La moralidad tiene sus grados. Si no podéis levantar hasta vosotros al hombre completamente desmoralizado, no es ésta una razón para dejarlo sumido en el fango. Hay individuos que no comprenden el deber y que pueden no obstante ser accesibles al amor propio; es el caso, por ejemplo, de aquéllos que emplean toda clase de ardis en el servicio para substraerse a él lo más posible.

Los semibestias son a veces seres absolutamente obtusos que no atienden sino a sus apetitos; entre vuestras manos se hacen sistemáticamente inertes y sordos. A menudo son degenerados o alcohólicos. Tratad de hacerles comprender, a lo menos, que su interés está en servir con regularidad para ahorrarse graves molestias. Los rebeldes son raros en una unidad bien mandada; pero puede haber alguno a quien un portagalones haya transformado en rebelde, presentándole el Ejército como un instrumento de estúpida opresión. Reanudad las relaciones que han sido rotas, entrad en comunicación moral con él, informaos de su familia, de su pueblo, que se sienta como salido de una máquina de opresión brutal e inconsciente y devuelto a la

vida moral y humana. A veces quedaréis sorprendidos al ver que este rebelde pone instantáneamente a vuestra disposición una adhesión sincera; y ya no tendréis sino que transformar esa adhesión personal, idealizándola, y enseñando al soldado alejado del deber la verdadera disciplina, que exalta las energías en vez de humillarlas.

No hagáis discursos. Un hombre convencido, serio, preocupado de sus funciones, no tiene tiempo para hacer frases. No os entreguéis a expansiones sentimentales y evitad la elocuencia. En nuestro oficio todo esto es inútil; y las sublimidades que uno cree estar diciendo frecuentemente resuenan en los oídos de la tropa como una fraseología tan hueca como ridícula.

La elocuencia preparada es a menudo una mentira del pensamiento; es casi inevitablemente una ficción de forma, una exageración, una ostentación de sentimientos que no se experimentan normalmente.

El heroísmo no existe en estado permanente en nuestro corazón, sólo ciertas circunstancias lo suscitan en las naturalezas nobles y fuertes; los efectos oratorios no sirven para despertarlo.

La elocuencia del oficial consiste en ideas sólidamente formadas y expresadas con claridad. Su lenguaje es el del hombre que instruye y manda: claro, sobrio y firme. Estas cualidades no se adquieren por medio del estudio: resultan del estado de alma que reflejan, de la convicción del que habla, de su sentimiento del deber, del conocimiento profundo de la materia que enseña.

Si ignoráis vuestros deberes, si sois vanidosos, indiferentes, infatuados, sin conciencia..., perdéis vuestro tiempo puliendo vuestro lenguaje y atildando vuestra actitud. Como la forma no concordará jamás con el fondo, tendréis forzosamente, en mayor o menor grado, el aire de un títere movido por hilillos.

No mintáis jamás. Nadie puede obligaros a decir o a escribir una cosa falsa. Todo documento que firméis debe ser la expresión exacta y completa de la verdad. Combatid y reprimid en derredor vuestro la mentira; no soportéis que se atribuyan a un hombre, como puestas en el blanco, balas que no haya disparado; que se anoten a su nombre porciones que no haya tocado; que se disimulen faltas o irregularidades por medio de artimañas. Tened la altivez de presentar vuestra unidad tal como es; no falseéis nada en el organismo que se os haya confiado.

Negaos a conceder nada al favor, a las recomendaciones, aun cuando éstas vengan de lo alto. Defended enérgicamente contra todo atentado la parte de función pública de que estáis encargados. Negad los permisos que vuestros hombres procuran obtener por procedimientos irregulares; mantened inexorablemente el castigo justo y necesario

que hayáis impuesto; no dejéis pasar por debilidad el ascenso de un hombre que no lo merece.

Conservad siempre vuestro valor moral personal.

No reguléis vuestra conducta teniendo por norma conciliaros el favor de vuestro jefe, procuraros apoyo u obtener ascensos o buenas calificaciones. Sólo un pobre infeliz consiste en someter sus pensamientos, sus palabras y sus actos a todas estas consideraciones de interés que falsean nuestra función y envilecen nuestro carácter. En vano invocaréis la subordinación para justificar tales bajezas; ella nada tiene que ver con la baja, el servilismo.

Colaborar dignamente dentro del deber común empleando nuestras fuerzas en el servicio del Ejército es muy distinto a deprimimos, humillarnos y ponernos al servicio personal del superior, lisonjeando sus manías y arrojando nuestra dignidad a sus plantas. La corrección de nuestra actitud depende de nuestra concepción real del deber y de nuestra convicción.

Es cobardía, si le encargan a uno el estudio de una cuestión o la preparación de una conferencia, no preocuparse sino de la opinión probable del jefe en vez de investigar la verdad. Si uno sigue un curso en alguna escuela, es indigno tratar de falsear las apreciaciones de los profesores y atraerse su favor demostrándoles el vivo interés y admiración que su enseñanza...no siempre os inspira. En todas partes, en una palabra, tanto en las grandes circunstancias de la vida y del servicio como en las pequeñas, bajo cualquier calificativo con que se las designe, la deslealtad, la adulación, la trapacería, son vergonzosas. Evitad cuidadosamente incurrir en ellas y manteneos de aquellos que las practican. Por lo demás, la lealtad es una fuerza indispensable no sólo al individuo, sino a todo el organismo militar; ella es la que da seguridad a las relaciones de servicio: es la salud moral del Ejército.

Respetad la dignidad de vuestros subalternos. Que vuestras relaciones con ellos se inspiren en una cortesía perfecta. Vuestros subalternos son vuestros colaboradores indispensables, sin cuya ayuda no serías nada y nada podríais. Instruidlos y vigiladlos, pero no pongáis jamás abiertamente en duda su valor. Todo hombre que ha tenido normalmente un grado, tiene por ese solo hecho una patente irrefutable de capacidad. Tiene también derecho de mando estrictamente definido, así como derecho para el ejercicio de la autoridad y para castigar; también le corresponden honores y muestras de respeto. No es lícito suprimir, restringir o modificar ninguno de estos derechos.

Esforzaos por dejar a vuestros subordinados toda la iniciativa y la libertad de acción a que tienen derecho. Normalmente debéis obtener el funcionamiento de vuestra unidad

por su intermedio y con su concurso. Si no lo conseguís, si os veis obligados a hacer las veces de vuestros subalternos, es porque no sabéis mandar.

Reivindicad la responsabilidad de todo lo que pasa en la unidad de la cual sois a la vez jefe y representante. Todo lo que le concierne os incumbe.

Vuestro deber no debe limitarse al ejercicio de vuestra función: debéis ser también humanos, puesto que son hombres los que tenéis en vuestro poder. No basta que os obedezcan; tenéis además la obligación de no desconocer sus derechos, de defenderlos contra todo trato injusto, indigno o malévolo.

Vuestra autoridad debe ser verdaderamente fraternal. No puede ser ella tiránica, es decir, ejercida a vuestro capricho: ha de ser justa y además educadora y benéfica. El soldado no es un esclavo, sino un hombre al servicio de un deber, correspondiéndooos a vosotros tomar a vuestro cargo el deber por realizar al hombre que se os ha entregado en nombre de ese deber. Cuanta mayor obediencia le sea impuesta, tanto mayor será vuestra responsabilidad. El hombre incorporado al servicio no puede ya bastarse por sí mismo en ninguna de las condiciones de la existencia humana. Todos los medios para ello le han sido arrebatados, alejado cómo está su familia y de la dirección moral de los suyos.

¿Quién debe, pues, reemplazar todo esto, atender a todas esas necesidades físicas y morales, procurarle alimentación, alojamiento y vestuario en lo físico y garantizarle en lo moral el respeto a la dignidad humana, y si es joven, la educación? La autoridad de los que tienen esta obligación se llama, con razón, paternal; pero esto no quiere decir débil; significa, sencillamente, que asegurando la función con firmeza absoluta, asumimos en realidad las cargas materiales y morales de un padre de familia con respecto a los que mandamos. Nada es más fácil de comprender cuando se obra por deber; la autoridad es entonces siempre paternal, aun cuando a veces se vea obligada a ser inflexible. Un castigo muy severo es impuesto sin vacilación, con la precisión más resuelta, por el jefe, a quien, sin embargo, resulta penoso tener que aplicarlo.

Semejante castigo es cumplido sumisamente por el subalterno sin que de él conserve ningún resentimiento. El lazo de justicia y de afecto no se ha roto entre estos dos hombres, por obra y gracia de un ser impersonal en cuyo poder ambos se encuentra: esta entidad es el deber común.

Imprimid a vuestro mando el carácter de una acción metódica, sostenida, incansable. No repitáis jamás una orden: enunciadla clara, completa y definitiva. Haced tomar nota de ella, si debe ser considerada como orden permanente, y después dejad marchar las cosas. Algún tiempo después verificad su ejecución. Al principio tendréis ocasión de comprobar que no se ha mantenido ninguna de vuestras órdenes. Entonces habrá que dar nuevamente cuerda a la máquina, y con energía, si es preciso.

Enseñaréis a vuestros subalternos a funcionar de una manera más segura, y esto es lo principal. Mandar es obtener los resultados por medio del funcionamiento normal del organismo militar y no por medio de una intervención personal de cada momento. Ante todo tenéis que asegurar el funcionamiento de vuestra unidad por vuestro modo de acción normal. El resultado del momento es casi siempre de interés secundario comparado con esta necesidad de primer orden.

Apelad en la forma más amplia a la colaboración de vuestros subalternos; dadles autoridad y responsabilidad; haced que se interesen por los resultados de vuestro mando a causa de la parte activa que tienen en él. Pedidles alguna vez su opinión, daos la molestia de explicarles el objetivo que perseguís y lo que queréis hacer para lograrlo.

Demostrad las consecuencias de todos los desalientos, de la inercia de la falta de iniciativa o resolución, de la debilidad de carácter, de la falta de conciencia. Jamás dirijáis un reproche a un graduado delante de la tropa. Imponed los castigos discretamente, aun a los simples soldados. No hagáis nunca alarde de infundir terror a quienquiera que sea.

No seáis nunca afectados en vuestras actitudes, ni os deis aires de hombres superiores, ni habléis con tono arrogante. Un hombre seguro de su fuerza es, por este solo hecho, natural y sereno. Es sencillo y serio cuando está convencido del valor de su función.

No tratéis de ilusionar a nadie o aureolaros de prestigio. Vuestra actitud será suficientemente correcta si tenéis conciencia de vuestra dignidad; ésta se impondrá por sí misma en las circunstancias críticas por la serenidad y la mesura que conservareis si sabéis dominaros.

Hay manifestaciones exteriores que son leales y útiles y que es preciso saber organizar; son éstas las que tienen, por decirlo así, el carácter de una lección objetiva o de una demostración en acción. Las muestras de respeto, por ejemplo, son exteriorización de un sentimiento que debe existir en realidad. Estas manifestaciones son más eficaces, como medio educativo, que las conferencias más elocuentes. Haréis bien en caracterizar así, por medio de demostraciones prácticas exteriores, las ideas y los sentimientos que la palabra no siempre basta para inculcar.

Por ejemplo, el capitán entregará por su mano al nuevo soldado el fusil que debe cargar; dará a reconocer a la tropa recién oportunamente y con las formalidades reglamentarias a los oficiales y tropa recién ascendidos; les entregará por sí mismo el mando de su escuadra o su sección, presentándoles a sus hombres. Al regresar de un ejercicio de tiro hará marchar a la cabeza de la compañía a los mejores tiradores, confirmando así la superioridad de su valer... En fin, quienquiera que sea el jefe, dará la lección

objetiva más eficaz predicando con el ejemplo, practicando el deber y observando sus obligaciones con un rigor absoluto.

Estas demostraciones exteriores deben ser sinceras, serias y mesuradas para que sean eficaces. La pompa teatral, los efectos de elocuencia, el ruido, la música..., son del todo inútiles. Las acciones significativas no son exhibiciones e imprimen a los actos de la vida militar un sello de dignidad, revelándonos el sentido íntimo y la nobleza ocultos en ella. La ostentación y la dignidad son cosas inconciliables. Por lo demás, tenéis un medio sencillo para no equivocaros; si sentís el deseo de ponerlos en evidencia, de hacer alarde de elocuencia, de impresionar a la gente, lo que vais a hacer es falso y malo: sólo es exhibición.

En resumen, estudiad vuestra función, comprended que constituye un deber y consagra absolutamente a este deber, desentendiéndoos de los intereses, pasiones y apetitos de vuestra personalidad privada. Obtenido este resultado, no os queda ya sino obrar enérgica y lealmente, y podréis mostraros tal como sois, sin tener que corregir vuestra actitud, vuestro rostro ni vuestras palabras. Entonces seréis un jefe militar seguro y digno, revestido de una fuerza incomparable, y tendréis las satisfacciones elevadas, inaccesibles, a las gentes de dudosa formación moral, por inteligentes que puedan ser: la conciencia de vuestra dignidad; la certidumbre de conocer vuestro deber, y de tener dentro de vosotros mismos el poder de acción necesario para cumplirlo; la confianza en sí mismo y la altivez que resulta de este estado moral. Seréis verdaderamente uno de los hombres que están encargados de deber nacional militar: ejerceréis el mando.

## GLOSARIO

<b>TÉRMINOS Y DEFINICIONES</b>	
<b>Términos</b>	<b>Definiciones</b>
Abnegación	Disposición al sacrificio en pos del cumplimiento del deber, subordinando los intereses personales en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas al cargo y al grado.
Carácter	Modo de ser adquirido por la costumbre y la práctica de las virtudes (militares y cardinales), que definen la conducta y fortalecen la voluntad del soldado para el ejercicio de la profesión militar, otorgando seguridad, convicción y determinación a sus acciones. El carácter lleva a actuar con voluntad, firmeza y determinación para cumplir y hacer cumplir el deber militar.
Cohesión	Unión de los soldados de manera tal que mantengan su voluntad y compromiso con la unidad y el logro de su misión, a pesar de la adversidad. Se fortalece con la proximidad (en tiempo y espacio), el compartir actividades, dificultades y metas comunes, el entrenamiento intenso, las actitudes similares, los logros compartidos y el ejemplo personal de los comandantes.
Cohesión de tarea	Tipo de cohesión que se forja por la consecución de un objetivo común, la responsabilidad asumida por cada uno para alcanzarlo, el compromiso individual con las metas de la unidad, la colaboración y comunicación para realizar el reparto de las tareas.
Cohesión social	Tipo de cohesión basada en las buenas relaciones entre los miembros de una unidad, la diversión en el desarrollo de actividades profesionales, el grado de amistad, la camaradería, el buen humor y la importancia que se le da a cada uno dentro del grupo.
Comprensión mutua	Enfoque común de mando y control basado en la comprensión profesional de la doctrina en cuanto a procedimientos, tácticas, técnicas y terminología militar.

<b>Términos</b>	<b>Definiciones</b>
Confianza	Es el convencimiento de que los integrantes de la unidad están preparados y entrenados adecuadamente para cumplir su deber bajo cualquier circunstancia. La confianza permite una acción dinámica y enérgica de la unidad, donde todos saben muy bien lo que tienen que hacer, cumpliendo cada uno sus respectivas misiones.
Cumplimiento del deber militar	Firmeza para cumplir con convicción y plena conciencia las obligaciones inherentes al servicio y a las misiones encomendadas, tendiendo claro el propósito que se persigue. Puede llevar hasta el sacrificio de la propia vida de ser necesario
Disciplina	Dominio de la voluntad que mueve a cumplir las órdenes de los superiores, respetando las leyes, normas y reglamentos vigentes en el cumplimiento del deber. La disciplina es esencial para un ejército dado que es un bien insustituible que lo fortalece y lo preserva.
Ehtos militar	Conjunto de valores, virtudes, principios, tradiciones y reglas que caracterizan el ser militar, conformando un estilo de vida particular que marca la cultura institucional y forja el carácter del militar profesional.
Ejemplo personal	Es la coherencia del comandante que lo lleva a ser un ejemplo de conducta militar ante los subalternos, demostrando abnegación y presencia en los mismos esfuerzos o dificultades, que vive junto con su tropa.
Espíritu de cuerpo	Afecto común, aquel que deben sentir todos los soldados a la unidad que pertenecen. Se asocia a la historia de la unidad, sus tradiciones y ritos, de las que surge una idiosincrasia e identidad propia, que se mantiene a través del tiempo, reforzando los lazos de unión entre sus componentes, su camaradería y los hace sentir como partes de una unidad mayor.
Fortaleza	Demostrar firmeza ante las dificultades, desarrollando constancia en los desafíos profesionales. La fortaleza permite emprender y persistir en los esfuerzos, además de salir fortalecidos, individual y colectivamente.

<b>Términos</b>	<b>Definiciones</b>
Honor	Virtud que lleva a una conducta intachable, actuando con la verdad y de acuerdo con principios sólidos, manteniendo siempre la palabra empeñada en el Juramento a la Bandera. El honor es la virtud sintetizadora de todos los valores que mueven a una persona a actuar siempre con la verdad, dignidad, sinceridad, rectitud, honestidad y coherencia con los principios que dan sustento a sus actos.
Jerarquía	Ordenamiento del que deriva la autoridad inherente a todo superior en razón de su grado o antigüedad. Da primacía sobre quienes tengan grado o antigüedad inferior e implica respeto y obediencia del subalterno. La jerarquía no interfiere ni se contrapone al mando militar.
Justicia	Obrar y juzgar con imparcialidad y rectitud, reconociendo a los demás de acuerdo con sus méritos o faltas.
Lealtad	Fidelidad hacia la Patria, el Ejército y la unidad a la que se pertenece, apoyando a los mandos, pares y subalternos ante cualquier dificultad.
Liderazgo	Arte persuadir a los subalternos, lograr de ellos la adhesión a un ideal para que provistos de un propósito, dirección y motivación, desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo satisfechos y realizados.
Liderazgo directo	Influencia persuasiva del comandante hacia los subordinados de pequeñas unidades, especialmente en situaciones de apremio o preparación de alta exigencia. Se desarrolla en unidades donde sus miembros están en contacto permanente, donde se genera un conocimiento mutuo, de trato directo y cercano.
Liderazgo indirecto	Influencia ejercida indirectamente por un comandante sobre una organización militar (de nivel ARs, CDOs, UACs, DIVs, URs, escuelas o academias), más allá de las personas individuales que la componen, principalmente, a través de órdenes u orientaciones. Las acciones de liderazgo indirecto proveen una visión clara del propósito que se persigue, fortalecen el espíritu de cuerpo de las unidades y mantienen alta la moral de las tropas.

Términos	Definiciones
Mando	Autoridad ejercida por el personal de las Fuerzas Armadas sobre sus subalternos y subordinados, en virtud del grado, antigüedad o puesto que desempeñe.
Mando militar	Autoridad que corresponde por naturaleza al oficial de armas y, por excepción al de otro escalafón, sobre el personal que le está subordinado, en razón del puesto que desempeñe o de una comisión asignada y que tiende directamente a la consecución de los objetivos de las Fuerzas Armadas. Es total, se ejerce en todo momento y circunstancia, y no tiene más restricciones que las establecidas expresamente en las leyes y reglamentos.
Moral (fuerza moral)	Estado de ánimo individual o colectivo que se concreta en la voluntad para combatir, alcanzar la victoria o llevar a cabo una determinada misión con éxito.
Motivación	Motivación es cualquier cosa que aporte intensidad y persistencia al comportamiento humano. La motivación provee voluntad e iniciativa al militar para hacer lo que sea necesario en el cumplimiento de la misión.
Patriotismo	Sentimiento que vincula al soldado con su Patria, sus símbolos, su historia y su cultura, en la cual se fundamenta la auténtica vocación militar de servicio.
Prudencia	Capacidad para actuar reflexivamente con previsión y moderación. Lleva a resolver correctamente ante la incertidumbre e identificar el momento oportuno y los medios eficaces para cumplir con el deber, considerando siempre el bien de la unidad y del Ejército.
Respeto	Consideración a la dignidad de las personas, respetando su condición y cuidando un trato deferente.
Templanza	Dominio de los impulsos y los placeres, manteniendo la sobriedad en el actuar y evitando excesos perjudiciales.

Términos	Definiciones
Unidad	Corresponde a las funciones orgánicas en que se divide un ejército y cada una de sus partes integrantes sucesivamente subordinadas, siempre que cuenten con un mando establecido y una denominación. Involucra unidad de acción, organización, unidad de mando, unidad de criterio, unidad de esfuerzo, atracción y cohesión entre sus miembros.
Valor (valentía)	Fuerza moral física que lleva a cumplir con las tareas encomendadas a pesar del peligro, acometiendo la acción de con seguridad y plena conciencia.
Valores	Ideales que orientan la realización de una persona o una colectividad, dan significado a su existencia y forjan un proyecto de vida auténtico, comprometido con un propósito.
Valores militares	Ideales que guían a la Institución militar en su conjunto y orientan la vida militar de sus integrantes, sustentado en una sólida y auténtica vocación de servicio a la Patria.
Virtudes	Hábitos adquiridos que orientan hacia el bien y la excelencia personal. El conjunto de virtudes define el carácter de una persona.
Virtudes cardinales	Virtudes fundamentales sobre las cuales se sustentan el resto de las virtudes humanas, ellas permiten concretar el bien y evitar el mal. La <i>prudencia</i> , la <i>templanza</i> , la <i>justicia</i> y la <i>fortaleza</i> son fundamentales para el ejercicio del mando y la profesión militar.
Virtudes militares	Hábitos que forjan el carácter del militar, lo orientan al bien y a la excelencia, aumentando sus capacidades para ejercer la profesión de las armas y cumplir con su deber en cualquier circunstancia. Las virtudes militares son: abnegación, honor, valor, disciplina, lealtad, respeto recíproco, cumplimiento del deber y espíritu de cuerpo.

