

CAPÍTULO CUARTO

APROXIMACIÓN PSICO-SOCIOLÓGICA: LA FORMACIÓN MILITAR Y SUS ROLES, PAUTAS, ESCENARIOS Y OBJETIVOS FUTUROS

APROXIMACIÓN PSICO-SOCIOLÓGICA: LA FORMACIÓN MILITAR Y SUS ROLES, PAUTAS, ESCENARIOS Y OBJETIVOS FUTUROS

POR CARLOS ECHEVARRÍA RODRÍGUEZ

Desde la experiencia personal como ex profesor de universidad, así como profesor de cursos militares o, desde la perspectiva de alumno de academias militares y aulas universitarias, la relación entre la enseñanza universitaria y la militar es para mí un antiguo tema de reflexión.

En segundo lugar, la relación con profesores universitarios y militares profesionales de otros países, me trae a la memoria una serie de vivencias que pueden cooperar en una reflexión serena sobre el tema de este trabajo.

En tercer lugar, la reforma de la enseñanza militar, actualmente en marcha, hace que mi aportación a este tema, en el que han intervenido y están interviniendo expertos de diversos campos, deba considerarse como la de un mero miembro de este Seminario, con una base teórica y unos datos empíricos de un alcance limitado.

Como basamento jurídico de la enseñanza universitaria, considero la Constitución Española y la Ley Orgánica de Reforma Universitaria. En el área militar, considero la misma Constitución y la Ley 85 de 1978 que recoge las Reales Ordenanzas para las FAS.

Como profesional militar, considero que mi balance personal, el equilibrio entre la información, experiencia y trabajos empíricos en los que he participado, está claramente inclinado hacia la enseñanza militar.

El trabajo presente se basa, fundamentalmente, en cuatro áreas de estudio:

- 1) Un análisis de contenido, realizado por el autor, sobre las Reales Ordenanzas para las FAS.
- 2) Una aproximación a la enseñanza Universitaria.
- 3) Algunos trabajos realizados con respecto al posible escenario bélico del futuro.
- 4) La intervención militar como Fuerzas de Paz de las Naciones Unidas.

Un análisis de contenido de las Reales Ordenanzas del año 1978

El análisis desde un punto de vista psico-sociológico de textos de la Institución militar, ha sido preocupación de numerosos investigadores.

Nuestro análisis parte del documento a nuestro juicio más relevante, publicado sobre las FAS españolas que, como complemento de la Constitución, se ha publicado en los últimos años. La Ley 1978, aprobada por el Congreso y el Senado los días 20 y 27 de diciembre del mismo año sancionada por Su Majestad el Rey, llamada Reales Ordenanzas.

La importancia del texto es múltiple. Por una parte, se trata, como dice su artículo 1, de la regla moral de la Institución militar.

En segundo lugar, y desde el punto de vista de la enseñanza militar, constituye el texto que "todo militar deberá conocer y cumplir exactamente", tal como expresa su artículo 26. Por todo ello, debe ser material fundamental en la planificación docente y de impartición obligada en todos los centros militares.

Hipótesis de trabajo

Para nuestro trabajo hemos partido de las siguientes hipótesis:

- a) ¿Es aplicable un modelo de análisis de escenarios, en función de los diferentes actores presentes en el texto y considerar, para cada uno de ellos, los diferentes roles o papeles que desempeñan?
- b) ¿Es posible analizar cada uno de los roles fundamentales, en función de las conductas o actos que el actor debe cumplir, así como de las pautas morales que deben orientarle, para el logro de sus objetivos?

Descripción del modelo de análisis

En la literatura sociológica tradicional, sobre sistemas de análisis de un rol, se considera que las acciones y las expectativas son la base de la descripción del papel que un actor debe desempeñar. Por este motivo, y teniendo en cuenta que el texto contempla una serie de situaciones, se han considerado éstas como acciones cuando existía un verbo para describirlas.

Por otra parte, estas acciones suelen estar sujetas a unas pautas, que son exigencias que podemos llamar deontológicas, las cuales de alguna manera deben regir las acciones.

Por último, tanto las acciones como las pautas, pretenden unos objetivos que definen, o intentan definir, la razón funcional del papel.

Este sistema simple de análisis, puede permitirnos el descubrimiento del número y tipo de roles que el texto considera, así como la búsqueda de los actores fundamentales que aparecen en el escenario.

Sabemos, por otra parte, que la Institución militar cuenta con una estructura claramente jerarquizada. Esto aconseja, que hagamos también una

aproximación a los diferentes niveles de *status* que existen dentro de la misma. Esto queda facilitado porque el texto considera por una parte los niveles de la jerarquía militar y, por otra, las funciones del militar.

Dado que el documento es bastante amplio, hemos centrado nuestro análisis en los tratados primero y segundo, que se refieren a las órdenes generales y órdenes particulares, dejando para un trabajo futuro el tratado tercero que abarca los derechos y deberes del militar.

Para la definición del concepto de rol y siguiendo a Parson, consideramos que un rol es "un sector del sistema de orientación total de un actor individual, que se organiza sobre la expectativa en relación con un contexto de interacción particular, el cual está integrado en una serie particular de criterios de valor que dirigen la interacción con un alter o más en los roles complementarios adecuados".

De nuestro análisis se ha deducido la existencia de siete actores fundamentales: la Institución militar, el militar (genéricamente considerado), el soldado, el cabo, el suboficial, el oficial y el oficial general.

En un análisis más profundo, se deducirá la existencia de otros factores con funciones de cooperantes, agonistas, etc... que complicarían excesivamente el objetivo inicial de nuestro trabajo.

Los roles fundamentales deducidos del análisis, son otros siete:

- Rol de miembro de la Institución.
- Rol de combatiente.
- Rol de mando.
- Rol de apoyo y asesoramiento al mando.
- Rol de instructor.
- Rol de técnico.
- Rol de administrador.

Aunque, en un momento dado, todos los actores son susceptibles de representar todos los roles, la interacción *rol-status* hace que los papeles fundamentales en cada nivel, estén más cerca de una cierta constelación de roles.

De nuestras reflexiones y experiencias, creemos que de los siete roles fundamentales deducidos del estudio, hay sólo uno de ellos que es específico de la actividad militar: el rol de combatientes, y quizás en un futuro, el de Fuerzas de Intervención de Paz en un escenario internacional.

Una aproximación a la Ley Orgánica de Reforma Universitaria

Como especifica la citada ley orgánica, en su preámbulo: el desarrollo científico, la formación profesional y la extensión de la cultura, son las tres funciones básicas que, de cara al siglo XXI debe cumplir la Universidad española".

De ellas, la formación profesional es la que, a mi juicio, es plenamente comparable con la función primordial de la enseñanza militar. No obstante, dentro del ámbito militar existe, también, una gran preocupación por el desarrollo científico y la extensión de la cultura, como se ha demostrado históricamente.

Los alumnos que salen de las aulas universitarias van, en muchos casos, a desempeñar unos roles que pueden incluir desde miembros de una organización del Estado, en algún caso con funciones de mando o dirección, así como funciones de asesoramiento y pueden ser igualmente docentes, técnicos o administradores.

Existen también actividades y roles que serían muy específicos, como los desempeñados por los profesionales liberales.

La profundización en la comparación de la Ley Orgánica de Reforma Universitaria con la Ley 85 de 1978 sobre las Reales Ordenanzas, obligaría a un análisis del contenido de la primera de ellas. Dado que el autor no dispone, por el momento, de dicho análisis, sería muy arriesgado y poco riguroso el tratar de hacerla.

Algunas reflexiones sobre el escenario bélico

Intentaremos describir en breves pinceladas el escenario básico militar, es decir, el escenario bélico.

Vamos a apoyarnos, inicialmente, en Clausewitz que como dice el teniente general Díez Alegría "es autor citado hasta el cansancio, pero rara vez con fidelidad".

Para aquél "la guerra es la comarca del peligro y, por tanto, el valor es la primera y más importante propiedad del guerrero".

Sigue diciendo el autor "la guerra es el campo de los esfuerzos y sufrimientos físicos; necesita para su existencia ciertas fuerzas físicas y morales..." "la guerra es la comarca del azar. En rama alguna de la actividad humana, ha de dejarse a ese advenedizo mayor espacio".

A pesar del enorme cambio social y tecnológico ocurrido desde entonces, los cuatro aspectos considerados en este caso por Clausewitz, están a mi juicio, plenamente vigentes.

El combate futuro

Según los estudios realizados sobre el adiestramiento para el combate del futuro, hay pautas que lo diferencian, claramente, de la instrucción tradicional.

Vamos a extraer, de los estudios que forman parte del programa *ARMY 2000* que preocupa, altamente, al Ejército de Estados Unidos, dos características muy relevantes:

LA EXISTENCIA DE UN EXTREMO NIVEL DE ESTRÉS

Se han detectado una serie de aspectos que incrementarán el nivel de estrés de los combatientes:

- a) Las batallas futuras podrán ser más dilatadas en el tiempo y con menos relevos de personal.
- b) El peligro real se incrementará, dado que el espacio del campo de batalla aumentará.
- c) La cantidad de metralla se incrementará y será más destructiva. La existencia de bombas inteligentes, nucleares, químicas, etc... producirán este efecto.
- d) Los sistemas de armamento y equipo serán más difíciles de manejar, menos fiables, más difíciles de reparar y de reemplazar.
- e) Para enfrentarse con la presión creciente y la tensión, los mandos superiores pueden distanciarse más en el campo de batalla. Esto puede llevar a que sus juicios sean menos sensibles a las condiciones locales y las pequeñas Unidades puedan recibir órdenes de hacer más cosas equivocadas o erróneas.
- f) Las Unidades serán más pequeñas, dispersas en amplias áreas y conectadas por sistemas de comunicación vulnerables.
- g) El personal utilizará máscaras incómodas, chalecos o trajes antibala y ropa para reducir la explosión a la guerra química o nuclear. Con un equipo complejo y caro, en uso continuado, hay una alta probabilidad de rotura lo que conllevará a que estén indefensos ante el enemigo.

De todo esto se deduce que el estrés, tanto físico como psíquico, será una característica del combate futuro.

LA NECESIDAD DE UNA TECNOLOGÍA DE APRENDIZAJE QUE PERMITA UNA MÁXIMA RESISTENCIA A UNA SITUACIÓN TAN ESPECIAL.

Los trabajos realizados sobre el aprendizaje y el estrés, apuntan la necesidad de un "sobrepaprendizaje". Se define este "sobrepaprendizaje" como la práctica o ejercicio continuado más allá del punto donde la conducta puede ser ejecutada con un grado suficiente de calidad.

Hay una creciente evidencia de que la práctica extendida produce un proceso automático, más bien que un proceso continuado. Existe también la evidencia de que un alto nivel de excitación —estrés— no afecta a los procesos automáticos.

El número de ensayos o ejercicios necesarios para producir procesos automáticos es muy elevado (2.000-2.500 ensayos en algunos casos). Por otra parte, sabemos que la respuesta dominante es prioritaria en caso de excitación o extremo estrés. Por último, sabemos que el "sobrepaprendizaje" impulsa la dominancia de una respuesta.

Es muy probable y, en algunos casos, peligroso que el "sobrepaprendizaje" pueda ser dejado aparte en cualquier planificación o diseño de la formación

militar. El elevado número de materias a tratar y de habilidades a desarrollar, imposibilita y no hace aconsejable el "sobreaprendizaje" de muchas de ellas. No obstante, debería tenerse en cuenta que una habilidad, aprendida sólo en el punto de suficiencia, puede desagradecer en un momento de fuerte tensión.

Es claramente imposible que los alumnos sobreaprendan todo lo que puede ser importante. Hay que tener en cuenta que el "sobreaprendizaje" se alcanza a expensas de la flexibilidad. Por todo ello, las decisiones sobre lo que debería ser "sobreaprendido" no deben tomarse con ligereza.

Esta característica de la necesidad del "sobreaprendizaje", creo que diferencia la formación militar de algunos otros tipos de enseñanza.

La intervención militar como Fuerzas de Paz de las Naciones Unidas

La existencia actual de miembros de las FAS como contingentes de paz en diversos escenarios internacionales, ponen de manifiesto la importancia y actualidad de este punto. Por ello quiero hacer alguna referencia al mismo, para poner de manifiesto la existencia de determinadas características que son comunes a otros escenarios de intervención.

Citando al general Horn "el servicio militar para la paz, es en algunos aspectos más difícil que para la guerra. Además de las cualidades militares corrientes, exige no sólo inconvencible firmeza, sino también infinita paciencia y comprensión. No esperéis ni premio ni gratitud. Los soldados de todos los contingentes, os dirán como, aquellos que un día os piden protección para ellos y para sus propiedades, no dudarán al siguiente en acusaros con mentiras de: inactividad, parcialidad, interferencia, malos tratos, latrocinio y aún de crímenes capitales".

Vemos con ello, que aunque las Fuerzas de Paz tengan unas características específicas, el preparar al personal tanto de mandos como de colaboradores para este nuevo escenario, requiere una formación profesional y una tensión deontológica similar a la de otros escenarios tradicionales.

A modo de conclusiones

Como expone el general Alonso Baquer: "el momento militar español, en una situación de crisis, debería ser medido directamente por la capacidad de las Unidades para la resolución de conflictos con el mínimo daño y el máximo de razón y por el conocimiento de los modos de irrupción de estos conflictos propios de la contemporaneidad que demuestren los mandos militares de más alta graduación".

El escenario del conflicto tanto en el combate como en el papel de Fuerza de Paz requiere una planificación serena y una preparación concienzuda.

Como hemos intentado demostrar, los papeles de lo militar son muy semejantes a sus equivalentes civiles teniendo quizás como aspectos específicos al escenario del conflicto bélico.

La extrema tensión tanto física, como psíquica y deontológica, que no es específica de "lo militar" requiere una preparación y quizás reaprendizaje a todos los niveles que parecen aconsejar la existencia de una Fuerza de Intervención Rápida o equivalente con un muy alto nivel técnico y profesional.

Estas son unas reflexiones de un mero miembro de este Seminario.

Bibliografía

- Alonso Baquer, M. *Estrategia para la defensa*. Instituto de Estudios Económicos (1988).
- Díez Alegría, M. *Ejército y Sociedad*. Alianza Editorial S. A. Madrid 1973.
- G. Hunt, J. y D. Blair, J. (eds. 1985) *Leadership on the future Battlefield*. Pergamon-Brassey's 1985.
- Fisher, R. (LtC) *Management of stress in Organizations*. U. S. Army, Organizational Effectiveness Center and Schol, Ford Ord, California (1981).
- FM 26-2 *Management of stress in Army Operations* Headquarters Department of the Army (1983).
- Rodríguez Elizondo, J. *Operaciones de mantenimiento de la Paz*. Seminario CESEDEN (abril, 1989).
- ASK, CS. (COL) *Interposition as techmiare in peace-keeping operations*. *Un Department, Army Staff, sne-den*, Madrid (1989).
- Capuzzo, U. (Generale) *L'esperienza del contingente militare italiano in Libano*. Centro de Studi Strategici, Roma (1985).
- Mariani, A. *Ande alter Esperienze della pariticipazione di Forzo Armate Nazionali and Operazioni Militari Multinazionali o di Force dell'ONU*. Roma (1985).
- Casal, M. *España en las operaciones de mantenimiento de la Paz: el marco poltico*, CESEDEN (1989).

ANEXO

ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA LEY 85 DE 1978 REALES ORDENANZAS PARA LAS FAS

Actor: el militar

Rol: miembro de las FAS

ACTOS:

- Conocer y cumplir la Constitución (26).
- Conocer y cumplir las Reales Ordenanzas (26).
- Mandar con responsabilidad (28).
- Obedecer lo mandado (28, 32 y 33).
- Hacer servicios (30).
- Presentar objeciones (32).
- Reservar objeciones que puedan perjudicar la misión (32).
- Tomar decisiones (33).
- No obedecer órdenes contrarias a las Leyes o que constituyan delito, en particular contra la Constitución (34).
- Asumir la responsabilidad de sus actos (34).
- Mantener contacto personal con sus subordinados (35).
- Tratarles correctamente (35).
- Comunicar quejas (37).
- No tolerar ni disimular la falta de subordinación (38).
- Atender indicaciones de los que están de servicio (39).
- Observar y exigir subordinación y policía (40).
- Guardar discreción sobre los asuntos relativos al servicio (45).
- Observar las disposiciones y medidas sobre los secretos oficiales (45).
- Informar (46 y 47).
- Remediar irregularidades (47).
- Dar parte a sus superiores de novedades o irregularidades (47).
- Esforzarse en que su Unidad alcance los más altos niveles de preparación (48).

PAUTAS:

- Valor (27 y 48).
- Exactitud en el servicio (27 y 31).
- Sacrificio y aún la misma vida en defensa de la Patria (27).
- Disciplina (28 y 41).
- Subordinación a valores (28).
- Rectitud en la conducta (28).

- Cumplimiento riguroso del deber (28, 29 y 30).
- Sentimiento del honor (29).
- Recta conciencia (29).
- Prontitud en la obediencia (27).
- Puntualidad y desvelo en el cumplimiento de los servicios (30).
- Abnegación y austeridad (31).
- Honrada ambición (31).
- Riesgo (31).
- Amor a la responsabilidad (33).
- Fidelidad a los propósitos del mando (33).
- Espíritu de iniciativa (33).
- Respeto y lealtad a todo superior (35 y 38).
- Respeto a los demás (40 y 41).
- Compañerismo (35).
- No familiaridades que afecten autoridad o prestigio (35).
- Prudencia en las represiones (35).
- Represión con motivo y justicia (35).
- Satisfacción por el deber cumplido (36).
- No murmuraciones (37).
- Corrección en el saludo y uniformidad (40).
- Unión entre los miembros de las FAS (41).
- Propósito de no dar motivo alguno de escándalo (42).
- El empleo que ostente no le faculta para tener acceso a (45):
 - Lugares reservados.
 - Documentos reservados.
- Objetividad, claridad y concisión al informar (46).
- Orgullo de su Unidad (48).

OBJETIVOS:

- Esforzarse en alcanzar (44):
 - Solida formación moral e intelectual.
 - Perfecto conocimiento de la profesión.
 - Adecuada preparación física.
- Cumplir sus misiones con competencia (44 y 32).
- Actuar con eficacia en el combate (44).
- Conocer y atender las inquietudes y necesidades de los subordinados (35).
- Velar por el buen nombre de la colectividad militar y por el suyo propio (42).
- Que su Unidad sea merecedora de ser designada para las más importantes y arriesgadas misiones (48).

Rol: mando

ACTOS:

- Decidir (77 y 92).

- Hacerse cargo de la decisión que adopte (79).
- Ser responsable del servicio, gobierno y disciplina de su Unidad, Buque o Aeronave (81).
- Estar preparado para hacerse cargo del mando si le corresponde según las Ordenanzas (81, 82, 83 y 88).
- Exigir obediencia a sus subordinados (84).
- No ordenar actos contrarios a las leyes y usos de la guerra o que constituyan delito (84).
- Ejercer la iniciativa en proporción a la importancia de la misión y a las circunstancias imprevistas (86).
- Tratar de inculcar una disciplina basada en el convencimiento (87).
- Razonar las órdenes en lo posible para facilitar su comprensión y aceptación (87).
- Conocer sus obligaciones y las de sus subordinados para (88):
 - Cumplirlas.
 - Enseñarlas.
 - Exigirlas exactamente.
- Obedecer las órdenes superiores (89).
- Velar por la observancia de la disciplina (90 y 95).
- Tomar medidas para evitar o corregir las faltas de disciplina (90).
- Procurar ser graciable en cuanto pudiere (91).
- Promover un ambiente de responsabilidad, interior satisfacción y mutuo respeto y afecto (91).
- Analizar la situación y estudiar la misión (92).
- Valorar la información disponible antes de decidir (93).
- Expresar la decisión en órdenes (92).
- Dirigir, coordinar y vigilar la ejecución de sus órdenes (92).
- Mantener su órdenes (93).
- Organizar el conjunto de sus medios (94).
- Establecer medidas de coordinación y control (94).
- Comprobar y analizar los resultados (94).
- Dar las órdenes a través de sus inmediatos subordinados (95).
- Sostener las órdenes que den sus inmediatos subordinados (95).
- Velar porque todos sus subordinados puedan ejercer sus funciones (97).
- Emplear a todo el personal en los puestos, cometidos reglamentarios y del modo más adecuado a las aptitudes de cada uno (98).
- Proponer el cese en su destino de cualquier subordinado cuando aprecie en él, manifiesta de eficacia (98).
- Tratar de conocer a sus subordinados (99).
- Cuidar sus condiciones de vida, inquietudes y necesidades (99).
- Velar por los intereses de sus subordinados (99).
- Tratarles con respeto (99).
- Guardarles la consideración que merecen (99).
- Guardarles el aprecio y confianza de todos (101).
- Fomentar el espíritu de colaboración e iniciativa (101).
- Mantener informados a sus subordinados (102).
- Fomentar el intercambio de información (102).

- Sustener el enlace y un estrecho contacto con los mandos subordinados (103).
- Adquirir la mayor competencia profesional (104).
- Aplicar la Doctrina, reglamentos y procedimientos vigentes (104).
- No cohartar la intuición y la imaginación (origen frecuente de resoluciones afortunadas) (104).
- Premiar a sus subordinados en justa promoción (105).
- Corregir las faltas y si procede reprender o sancionar (105).
- Administrar los medios y recursos (107).
- Evitar todo consumo innecesario (107).
- Evitar formaciones, revistas y otros actos que ocasionan fatigas innecesarias a la tropa y marinería (108).

PAUTAS:

- Capacidad para decidir (77).
- El mando se logra más eficazmente (77):
 - Por el prestigio.
 - La exaltación de las fuerzas morales.
 - Manifiesta preocupación por sus subordinados.
 - Ser modelo del que obedece.
 - Ser ejemplo de virtudes militares.
- El prestigio es fruto de (78):
 - Entrega.
 - Entereza moral.
 - Competencia.
 - Ejemplaridad.
- El prestigio debe mantenerse (78):
 - Por el constante espíritu de sacrificio.
 - El afán de superación.
 - La actitud digna en sus actos.
- La responsabilidad no es renunciable (79).
- La responsabilidad no es compartible (79).
- Nadie podrá excusarse con la omisión o descuido de sus subordinados (79).
- Es cargo muy grave no haber dado cumplimiento (80):
 - A las Ordenanzas.
 - A las órdenes de sus jefes.
- Exactitud y puntualidad en el cumplimiento de las Ordenanzas y de las órdenes (80).
- Tiene el derecho de que se respete su autoridad (84).
- El amor a la responsabilidad es indispensable para el buen ejercicio del mando (84).
- Por el amor a la responsabilidad se hace acreedor a la confianza de sus jefes y subordinados (85).
- La lealtad y la confianza deben existir entre todos los miembros de las FAS (87).

- Empeño y exactitud en el cumplimiento de las órdenes superiores (89).
- Firmeza, justicia y equidad en el ejercicio de su autoridad (91).
- Prudencia en sus decisiones (93 y 95).
- En situaciones que requieran su intervención no es disculpable el permanecer inactivo (93).
- No empeñarse en las órdenes si la evolución de los acontecimientos aconseja variarlas (93).
- Las vidas de sus hombres deben ser consideradas como valor inestimable que la Patria le confía (96).
- No exponer las vidas a mayores peligros que los exigidos por el cumplimiento de la misión (96).
- No absorber ni invadir competencias ajenas (97).
- Consideración y respeto hacia sus subordinados (99).
- Esfuerzo (100).
- Competencia y discreción (101).
- Dedicación y esfuerzo (104).
- En presencia de un superior no deberá castigar, ni aún reprender las faltas que notare (106).
- Ante sus inferiores no corregir ni llamar la atención a nadie (106).
- Ponderación e integridad (107).
- Exactitud y precisión en formaciones, revistas y otros actos (108).

OBJETIVOS:

- Ejercer el mando (Título IV).
- Observar las Ordenanzas y las órdenes de sus respectivos jefes (80).
- Evitar que el subordinado obedezca únicamente por temor al castigo (87).
- Contribuir a la eficacia del conjunto (97).
- Contribuir a la interior satisfacción de sus hombres (97).
- Conseguir que sus subordinados logren sentirse integrados en el equipo o Unidad (100).
- Conseguir que sus subordinados superen los problemas de adaptación que surjan (100).
- Alcanzar en la tarea común el máximo rendimiento individual (100).
- Alcanzar en la tarea común el máximo rendimiento de conjunto (100).
- Asegurar la unidad de doctrina (103).
- Asegurar la máxima eficacia operativa (103).

Rol: combatiente

ACTOS:

- Concentrar atención y esfuerzo en el cumplimiento de la misión (123).
- Tomar el mando, al caer el último jefe y proseguir la lucha (123).
- Proseguir la lucha hasta conseguir el éxito (125).
- Llegar al total agotamiento de los medios (125).
- No abandonar el puesto sin haber hecho toda la defensa posible (126).
- Conservar el puesto en beneficio de la acción común (126).

- Conservar el puesto en beneficio del honor de las armas (126).
- De producirse un peligro, permanecer en él hasta haber agotado los medios para remediarlo (126).
- Antes de abandonar un puesto tomar las medidas precisas para que no caiga en poder del enemigo ningún documento importante ni material utilizable (126).
- Usar el máximo rigor con cualquiera que intente (128):
 - Cejar en su acción.
 - Abandonar su puesto.
 - Desobedecer las órdenes recibidas.
- Mantener el acuerdo moral e intelectual de los mandos (129).
- Mantener la voluntad de vencer (129).
- Mantener el enlace entre las Unidades (129).
- Prestar decidida importancia y constante atención a la acción psicológica del enemigo (130).
- No permitir elogios al adversario... (130).
- No permitir actos o conversaciones ensalzando el enemigo... (130).
- Estar siempre vigilando (131).
- Adoptar medidas para la mayor seguridad de las fuerzas e instalaciones (131).
- Dar cuenta de la disminución de la capacidad combativa de su Unidad (132).
- Tomar providencias para recuperar la capacidad combativa (132).
- Subordinar su combate a la finalidad general (133).
- Conocer y aplicar técnicas y tácticas de combate (134).
- Estudiar las técnicas y tácticas del enemigo (134).
- Obtener la información más exacta de la situación e intenciones del enemigo (134).
- Extremar la disciplina en caso de victoria (136).
- Respetar los derechos del enemigo vencido (136).
- Proteger la población civil (137).
- No rehusar la rendición incondicional del enemigo (138).
- No declarar guerra sin cuartel (138).
- Respetar el cese o suspensión del fuego (138).
- No atacar ni retener parlamentarios (138).
- No ostentar engañosamente bandera blanca, la enemiga o la de organizaciones internacionales (138).
- No utilizar medios de destrucción prohibidos (139).
- No causar daños inútiles (139).
- No causar daños que produzcan sufrimientos innecesarios (139).
- No permitir saqueo, pillaje o venganza (139).
- Tratar humanitariamente personas ajenas al combate (139).
- Respetar hospitales y edificios de carácter religioso (139).
- Respetar a los muertos (140).
- Recoger y evacuar a los heridos y náufragos (140).
- Esforzarse en no ser capturado.
- Conocer derechos y deberes de los prisioneros (142).

- Facilitar al caer prisioneros sólo nombre, filiación y fecha de nacimiento (141).
- Evitar responder a otras preguntas (142).
- Intentar evadirse y ayudar a que sus compañeros lo hagan (142).

PAUTAS:

- Valor, acometividad, espíritu de lucha (122).
- Plena entrega, sacrificio, energía, inspirar valor y serenidad (123).
- Disciplina, orden (128).

OBJETIVO:

- Combatir.

Rol: apoyo y asesoramiento al mando

ACTOS:

- Ayudar en el cumplimiento de la misión (109).
- Prestar apoyo incondicional (109).
- Velar por el prestigio y el buen nombre de su jefe (109).
- Cuidar la imagen que de él transmita (109).
- Hacer suyas las directrices del mando (111).
- No olvidar que el trabajo es impersonal (111).
- Sólo es un auxiliar para ayudarlo en su cometido (111).
- No olvidar que en caso de actuar es en nombre de otro (111).
- Proporcionar una puntual y objetiva información (112).
- Mantenerse al tanto de la situación de su Unidad y de aquello con lo que tenga relación (112).
- Prever el posible desarrollo de los acontecimientos (113).
- Preparar planes para hacerles frente (113).
- Buscar el modo de hacer el mejor uso de las armas y tiempo disponible (113).
- No proporcionar datos que puedan servir de información al enemigo o dar pábulo al rumor (114).
- Hacer cuanto pueda por mantener y elevar la moral de las Unidades y lograr su confianza (115).
- Facilitar el enlace (115).
- Dar la debida importancia a las relaciones humanas dentro de la Unidad (115).
- Ser responsable ante su jefe (116).
- En misiones de vigilancia o enlace, no inmiscuirse en el mando de las Unidades (116).
- Antes de la toma de decisión podrá proponer cuantas sugerencias estime adecuadas (117).
- Aceptar y defender la decisión como propia (117).
- Ayudar a su correcta ejecución (117).
- Al redactar documentos tener presente las circunstancias de los destinatarios para una correcta interpretación (118).

- Seguir en los documentos los principios de exactitud, claridad y concisión (118).
- Vigilar el desarrollo y ejecución de las órdenes (119).
- Señalar las desviaciones observadas (119).
- Dar solución a los problemas que se presenten (119).
- Estudiar y analizar los resultados de toda clase de operaciones y ejercicios (120).

PAUTAS:

- Lealtad (110).
- Espíritu de sacrificio (110).
- Resistencia física (110).
- Gran competencia profesional (110).
- Discreción (114).
- Secreto (114).
- Preocupación constante por las necesidades del soldado y marinero (115).
- El trabajo en equipo debe hacerse con (121):
 - Disciplina intelectual.
 - Coordinación de esfuerzos.
 - Capacidad de discusión.
 - Sin recelos, perjuicios o favoritismo.

OBJETIVOS:

- Apoyar y asesosar al mando.
- Hacerse acreedor a la confianza del mando y de las fuerzas (110).
- Dar datos que permitan formar un juicio exacto en que basar decisiones (112).
- Preparar y transmitir con fidelidad, claridad y oportunidad las directivas y órdenes (117).
- Proporcionar los necesarios elementos de juicio, con los que éste pueda formular propuestas que mejoren la Doctrina, los reglamentos y los procedimientos operativos vigentes (120).

Rol: instructor

ACTOS:

- Ajustar tanto los planes de instrucción como los de adiestramiento y enseñanza a los plazos previstos (144).
- No alterar los planes sin motivo justificado (144).
- Velar porque profesores e instructores conozcan las materias que imparten (144).
- Velar porque sepan aplicarlas y enseñarlas (144).
- Desarrollar el espíritu creador de sus alumnos y subordinados (146).
- Desarrollar la capacidad de análisis crítico, sentido de equipo, la propia iniciativa y la inquietud por el constante y progresivo perfeccionamiento (146).

- Emplear los procedimientos más adecuados (147).
- Mantener con los alumnos una estrecha relación y una mutua compenetración (147).
- Contemplar su formación técnica (148).
- Aprovechar los medios (149).

PAUTAS:

- Inquietud para conseguir los fines (143).
- Ejemplaridad (145).
- Prestigio (145).
- Rigor intelectual (145).
- Constante trabajo (145).
- Competencia profesional (145).
- No tener más ambición (cuando se reciba adiestramiento) que lograr la aptitud perseguida (150).
- Voluntad para alcanzar los fines (150).

OBJETIVOS:

- Preparación para la guerra (143).
- Educación militar de los subordinados (143).
- Instrucción individual y colectiva (143).
- Adiestramiento de su Unidad (143).
- Que sus alumnos o subordinados alcancen madurez en su personalidad (146).

Rol: técnico

ACTOS:

- Esforzarse en profundidad y aumentar constantemente sus conocimientos (153).
- Tratar de aumentar el rendimiento en el trabajo (154).
- Tratar de mejorar las características del armamento, material o equipo (154).
- Impulsar tareas de investigación (154).
- Cuidar y conservar en perfectas condiciones de empleo el material, equipo y armamento que tenga a su cargo (155).
- Cumplir con exactitud todas las normas técnicas para la utilización, mantenimiento y reparación de todo lo que esté bajo su responsabilidad (155).
- Vigilar el cumplimiento de las medidas de seguridad (155).
- Tener presente que (156):
 - Cualquier trabajo aunque insignificante puede tener relevante importancia.
 - Un defecto en la ejecución de cualquier trabajo puede producir daños irreparables incluso el fracaso de la misión o la pérdida de una Unidad.

- Realizar de buen grado los trabajos extraordinarios que imponga el servicio (157).
- Aceptar los riesgos, fatigas e incomodidades que tenga que afrontar en el cumplimiento de su tarea (157).
- Respetar las tareas de responsabilidad de sus subordinados (158).

PAUTAS:

- Entrega en el trabajo (151).
- Precisión (151).
- Conocimientos adecuados (151).
- Abnegación (152).
- Espíritu de sacrificio (152).
- Responsabilidad (152).
- Estímulo continuo (152).
- Exactitud en el cumplimiento de las normas técnicas (152).

OBJETIVOS:

- Conseguir la eficacia de la Unidad, Buque o Aeronave (152).
- Poder realizar su cometido con la máxima perfección y rapidez (153).
- Incrementar la potencia y perfeccionamiento de la calidad de las Unidades (154).

Rol: administrador

ACTOS:

- Considerar que todas las actividades son igualmente necesarias en los Ejércitos (159).
- Tratar de administrar de forma irreprochable los medios y recursos colocados bajo su responsabilidad (161).
- Mantener la máxima discreción en su labor administrativa (162).
- Guardar reserva respecto a los alumnos que conozca por razón de su destino (162).
- Esforzarse en cumplir su cometido (160).
- Atender celosamente al bienestar del personal (163).
- Cooperar con el mando y en el mantenimiento de la disciplina (163).
- Cuidar del cumplimiento de las disposiciones que afecten a sus actividades (164).
- Proponer al mando cuantas mejoras y reformas considere conveniente (164).
- Cumplir con su deber dando parte de las irregularidades que observe (164).
- Informar al mando acerca de las repercusiones que los planes previstos puedan tener sobre su servicio (165).
- Comunicar con rapidez cualquier evento que pueda repercutir en el rendimiento de las fuerzas (165).
- Presentar todas las propuestas que crea convenientes (165).

- Cumplir con exactitud las órdenes recibidas (165).
- No recibir, hacer entrega, ni consumir efecto alguno sin órdenes del mando correspondiente (166).
- No recibir, hacer entrega ni consumir efecto alguno cuando no reúna las condiciones materiales y técnicas requeridas (166).
- Mantener informado, a quien corresponda, del estado de los niveles de asesoramiento fijados para su Unidad (167).
- Empezar las acciones oportunas para la reposición de lo consumido en la medida que estime necesario (167).

PAUTAS:

- Abnegación (160).
- Espíritu de sacrificio (160).
- Orden y método (160).
- Claridad de juicio (160).
- Rapidez de decisión (160).
- Capacidad de organización (160).
- Competencia profesional (162).
- Capacidad de trabajo (162).
- Experiencia en la tarea (162).

OBJETIVOS:

- Asegurar el apoyo que necesitan las fuerzas para cumplir sus misiones (159).
- Disponer oportunamente de los medios precisos para el éxito de las operaciones y el normal desarrollo de la vida de las Unidades (159).
- Obtener el máximo rendimiento de los medios a su alcance (161).
- Lograr la máxima eficacia (162).
- Conseguir el máximo rigor y rapidez en las operaciones (163).

Actor: el soldado

Rol: miembro de las FAS.

ACTOS:

- Obedecer y respetar (50):
 - A todo oficial y suboficial.
 - A los cabos de su propia Unidad.
 - Al que le mande estando de servicio.
- Conocer e identificar a sus jefes inmediatos (50).
- No manifestar (51):
 - Tibieza en el servicio.
 - Fatiga.
 - Desagrado por las condiciones que impone la vida militar.

- Conocer sus deberes (51).
- Guardar el orden y silencio apropiados (53).
- Conservar la disciplina (53).
- Actuar de acuerdo con las instrucciones vigentes y las órdenes de su jefe (53).
- Conocer el lugar que le corresponde (53).
- Desempeñar los trabajos y cometidos relacionados con el servicio (55).
- Asistir a revista, formaciones y actos (55).
- Mantener el buen estado de su vestuario y equipo personal (56).
- Acreditar la instrucción recibida (56).
- Conocer los derechos y deberes (57).
- Conocer las leyes penales (57).
- Realizar trabajos y servicios mecánicos (58).

PAUTAS:

- Interés.
- Diligencia.
- Ser digno de sus jefes.
- Profesionalidad.
- Pulcritud (policía).

OBJETIVOS:

- Defensa de la Patria.
- Contribuir (56).
- Al prestigio de las FAS.
- A la vida de las Unidades.
- Al bienestar de las tropas.

Rol: combatiente

ACTOS:

- Conservar su armamento, material y equipo (52).
- Conocer perfectamente el uso de los mismos (52).
- Mantener el puesto de combate (52).
- Estar atento al mando (52).
- Conservar la disciplina (53).
- Actuar de acuerdo con las instrucciones vigentes y las órdenes de su jefe (53).
- Conocer el lugar que le corresponde (53).
- Poner máxima atención en lo concerniente al uso de las armas de fuego (54).
- No disparar el arma sin una orden (54).

PAUTAS:

- Valor.
- Preparación (49).

- Toma de conciencia de que la seguridad de todos depende del buen uso que haga de las armas (54).

OBJETIVOS:

- Eficacia de las FAS (49).
- Contribuir a alcanzar la victoria (52).

Rol: centinela

ACTOS:

- Conocer lo establecido para este servicio (59).
- Estar capacitado para reaccionar con prontitud (59).
- Recibir las órdenes a través de su cabo (60).
- Recibir y reservar las órdenes que le dé el comandante de la guardia (60).
- Hacer respetar su autoridad (61).
- Hacer respetar el puesto de guardia (61).
- Advertir al que le desobedeciere (61).
- Usar arma ante la sospecha fundada de (61):
 - Amenaza a su persona.
 - Amenaza a la seguridad de su puesto.
- Dar la alerta (62).
- Informar al cabo o comandante de la guardia de las novedades (62).
- Vigilar el puesto (63).
- No dejar nunca el arma de la mano (63).
- No entregar el arma a ninguna persona (63).
- Impedir la entrada o acercamiento a todo lugar calificado de secreto a cualquier persona no autorizada (64).
- Impedir en el caso anterior, que se saquen fotografías, tomen apuntes o lleven a cabo cualquier actividad sospechosa (64).

PAUTA:

- Atención y cuidado en la vigilancia (63).

OBJETIVO:

- Vigilar.

Actor: el cabo

Rol: mando

ACTOS Y PAUTAS:

- Hacerse querer del soldado o marinero (65).
- Hacerse respetar (65).
- No disimular faltas de subordinación (65).

- Ser firme en el mando (65).
- Ser graciable en lo que pueda (65).
- Ser comedido en actitud y palabra (65).
- Sancionar o reprender (65).
- Conocer sus obligaciones específicas (67).
- Conocer las obligaciones de sus subordinados (67).
- Hacerse digno de la confianza de sus jefes (68).

OBJETIVOS:

- Cumplir y hacer cumplir las órdenes de sus jefes (67).

Rol: instructor

ACTOS:

- Inculcar al soldado o marinero la disciplina y demás virtudes militares (66):
 - Que los aprecie.
 - Que los observe.
 - Enseñarle deberes.
 - Enseñarle derechos.
 - Enseñar a vestir el uniforme.
 - Enseñar a conservar su equipo.
 - Enseñar a cuidar las armas.
 - Conocer su sanidad o buque.

OBJETIVOS:

- Inculcar y enseñar (66).

Actor: el suboficial

Rol: mando intermedio

ACTOS:

- Colaborar con el mando (69).
- Informar de cuantas novedades ocurran (69).
- Enterarse perfectamente de las órdenes (69).
- Transmitir las órdenes con claridad (69).
- Hacer cumplir las órdenes exactamente (69).
- No tolerar murmuraciones sobre (71):
 - Los superiores.
 - Las órdenes del mando.

PAUTAS:

- Conseguir la confianza y apoyo de sus jefes (69).
- Obediencia y respeto (69).
- Vocación (70).
- Honor (70).
- Espíritu militar (70).
- Obrar rectamente (70).
- Esforzarse en sobresalir (70).
- Conocimientos profesionales destacados (70).
- Dedicación y conducta ejemplar (70).

OBJETIVOS:

- Mandar (69).
- Mantener y elevar la moral de sus subordinados (71).

Actor: el oficial

Rol: mando de unidad

ACTOS:

- Responder de la disciplina y buen gobierno de su Unidad (73).
- Cuidar de sus subordinados (73).
- Cumplir las órdenes recibidas (73).
- Sostener las facultades de cada empleo (75).
- Vigilar que (75):
 - Sus subordinados sepan cumplir sus obligaciones.
 - El servicio se haga con puntualidad.
 - Las armas y los servicios se mantengan.
- Cuidar la alimentación e higiene de la tropa y marinería (75).

PAUTAS:

- Honor y espíritu militar (72).
- Puntualidad (72).
- No excusarse (72).
- No limitarse a cumplir su deber (72).
- Compañerismo (74).
- Guardar mutuo respeto (75).
- Que todos tengan (75):
 - Buen trato.
 - Pronto justicia, ánimo e interior satisfacción.

OBJETIVOS:

- Mantener la moral de su Unidad (72).
- Mantener la Unidad en condiciones de actuar con plena eficacia (73).
- Cumplir las órdenes (73).
- Cuidar de sus subordinados (73).

Rol: instructor

ACTOS:

- Cuidar de la instrucción y adiestramiento de su Unidad (73).
- (Los demás actos, ídem que el rol de mando)

OBJETIVOS:

- Mantener la Unidad en perfectas condiciones de instrucción y adiestramiento.

Actor: oficial general

Rol: mando superior (76)

ACTOS:

- Coordinar actividades complejas.
- Cumplir misiones de particular importancia.
- Ejercer amplias prerrogativas.

PAUTAS:

- Acreditar:
 - Virtudes militares.
 - Competencia profesional.
 - Entrega a la carrera.
- Extremar:
 - El amor a la responsabilidad.
 - Prudencia en el uso de sus atribuciones.
 - Equilibrio y firmeza en sus resoluciones.

OBJETIVOS:

- Servir a la Patria.
- Exponente ante la sociedad del prestigio de las FAS.
- Ser un ejemplo para sus subordinados.