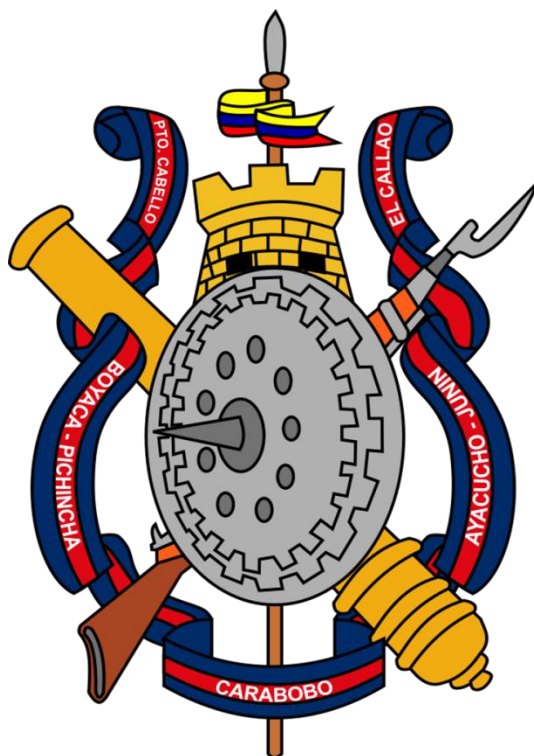


**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA
FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA
EJÉRCITO BOLIVARIANO**



**DOCTRINA MILITAR BOLIVARIANA
(SUB-TAREA TERRESTRE)**

MANUAL DE LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

Caracas, 08 de febrero de 2026

Elaborado por el Grupo de Trabajo
Organización y Doctrina de la
Dirección de Apresto Operacional del
Ejército Bolivariano y aprobado por la
Subtarea "Terrestre".

NO CLASIFICADO

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA
FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA
EJÉRCITO BOLIVARIANO

DEL : M/G. Comandante General del Ejército Bolivariano.

ASUNTO: Manual de liderazgo del siglo XXI

1. PROPÓSITO:

El presente manual tiene como propósito fundamental para el ejercicio del liderazgo militar, proporcionando las herramientas metodológicas necesarias para guiar al personal bajo un esquema de valores inquebrantables. El propósito central es forjar líderes cuya actuación esté marcada por la fidelidad a la patria, la búsqueda constante de la excelencia en el servicio y una integridad moral que guíe sus decisiones en todo nivel de comando.

2. VIGENCIA:

Esta publicación entrará en vigencia a partir de la fecha de su promulgación y tendrá un lapso de aplicación de tres (03) años para su primera revisión.

3. DISTRIBUCIÓN:

Efectúese de acuerdo con la lista de distribución.

4. INSTRUCCIONES ESPECIALES:

- a. Las observaciones y aportes a este documento deberán enviarse por escrito al Comité de Doctrina del Ejército Bolivariano, para el análisis, revisión, modificación y publicación.
- b. Este manual deja sin efecto cualquier otro documento que colide con lo establecido en este.

Caracas, 08 de febrero de 2026.



JOHAN ALEXANDER HERNÁNDEZ LÁREZ
MAYOR GENERAL
COMANDANTE GENERAL DEL EJÉRCITO BOLIVARIANO

NO CLASIFICADO

“PÁGINA DEJADA EN BLANCO A EX PROFESO”

ÍNDICE

	PÁG.
PROLOGO.....	4
CAPÍTULO I ÁMBITOS SOCIALES EN VENEZUELA	6
Contexto Histórico y Doctrinario en Venezuela.....	6
Sociedad Tecnológica.....	7
Sociedad Consumista.....	8
Una Sociedad Móvil.....	10
Una Sociedad Secularizada.....	11
Una Sociedad Pluralista.....	11
CAPÍTULO II GENERALIDADES DE SER LÍDER.....	12
Definición de liderazgo en el ámbito militar.....	12
Liderazgo y sus elementos para liderar.....	12
Principales Características de un Buen Líder.....	13
Principales Características de un Mal Líder.....	14
Características del líder.....	15
Requerimientos para ser parte de los líderes.....	17
CAPÍTULO III Valores del Liderazgo.....	18
Importancia del liderazgo en las instituciones militares	17
Como representar La fortaleza y la constancia.....	20
Importancia del entrenamiento físico.....	21
El amor a la patria.....	22
CAPÍTULO IV Deberes del líder militar venezolano del siglo XXI	27
Compromiso con el pueblo	27
Deberes morales.....	30
Prohibiciones morales.....	30
Excelencia.....	31
Justicia.	32
Lealtad.	34
Compromiso.....	34
Fidelidad.....	34
Integridad.....	34
Respeto.....	34
Patriotismo.....	35
Característica Patriotismo Nacionalismo.....	36
Pluralismo.....	36
Pluralismo dentro de la Institución Militar.....	36
Respeto a las Expresiones Culturales y Religiosas....	37
Solidaridad.....	38
Solidaridad Interna.....	38
Tolerancia.....	40
Valentía.....	41
CAPÍTULO V Competencias del líder militar.....	45
Principios de mando y conducción.....	46

CAPÍTULO VI	Elementos del liderazgo del siglo XXI	48
	Elementos del liderazgo.....	49
	La Situación.....	50
	Factores Operacionales y del Campo de Batalla.....	51
	Factor Rol en la Decisión Intervención del Líder.....	52
CAPITULO VII	Hábitos elementales para el liderazgo.....	53
CAPÍTULO VIII	Liderazgo en la Acción Militar.....	57
	En función de su unidad.....	59
	En función de usted.....	61
	En función de las operaciones.....	63
CAPÍTULO IX	Niveles de Apresto.....	65
CAPÍTULO X	Retos del Liderazgo Militar Venezolano.....	75
CAPITULO XI	Historia y Evolución del Liderazgo en Venezuela.....	81
CAPITULO XII	Casos de Estudio y Lecciones Aprendidas.....	85
CAPITULO XIII	Lecturas Complementarias.....	90
	Código de honor.....	91
	Hábitos atómicos.....	91
	Resumen del libro.....	92
	Conceptos Clave.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....		96

PRÓLOGO

Objetivo académico del manual como herramienta de formación.

La sociedad venezolana amerita nuevas doctrinas atendiendo a la descentralización de los valores y la disciplina como parte fundamental de las nuevas costumbres como sociedad, esto debe de concentrar las ideas en un solo orden de ideas que nos lleva a la necesidad de lograr una perfecta unión cívico, militar y policial.

Esta idea va apegada a la realidad de las necesidades que nos impulsan como una nación estructurada en los poderes enmarcados en nuestra constitución y basada en un desarrollo integral, necesario para impulsar a este país como una sociedad autónoma libre e independiente, valores fundados para la creación de este país llamado Venezuela.

El manual de liderazgo del siglo xxi, amerita saber sobre las nuevas metodologías del comando para ser aplicados en los cúmulos de poblaciones independientemente de sus raíces, como en la constitución lo establece el pueblo de Venezuela se basa en la justicia social la igualdad y sin discriminación alguna, cooperación pacífica entre naciones, la solidaridad, el bien común y la integridad territorial.

Venezuela se fundamenta en la corresponsabilidad como lo establece en su artículo 326 de la constitución de la república bolivariana de Venezuela, esto es aplicable tanto para la defensa como para la nación como órgano viviente y es esa misma corresponsabilidad la que nos lleva a pensar en la unión necesaria para lograr cumplir cada una de las misiones encargadas como país, ser libres independientes y soberanos.

Es así como en este manual nos comprometemos a apoyar a nuestra gloriosa fuerza armada nacional bolivariana para rescatar la disciplina, el liderazgo, los valores de nuestros padres libertadores y la moral, que nos caracteriza como miembros útiles para nuestra patria inculcando como base fundamental el respeto y la libre auto-determinación para realzar siempre el desarrollo cognitivo del lector al momento de desarrollar esta humilde lectura.

La disciplina que acompañará dicha lectura como cátedra deberá de influir en los elementos que dispongan de ella su percepción de la patria como el bien más valioso que hemos heredado de nuestros libertadores, acompañado de la historia de nuestros próceres independentistas y a su vez entrelazarlo con nuestra idiosincrasia.

El manual de liderazgo del siglo xxi recopila el cumulo de ideas de la revolución bolivariana, el cual es la génesis del pensar de los hombres y mujeres de la carrera militar, asumiendo una gran cantidad de normas éticas y morales las cuales están abocadas a un pensamiento autocrítico el cual promueve disfrutar el pensamiento autocrítico, la evolución en la sociedad y fomentar el crecimiento colectivo e individual del ser venezolano. es así que este manual está dirigido a esa juventud la cual pasa a formar parte de las prestigiosas y honorables casas de estudio del militar venezolano, pero no queriendo enfrascarse en la sociedad militar, sino también el ser poder utilizar en cualquier sector de la sociedad venezolana.

el militar comúnmente está llamado a ser el líder dentro de la sociedad, el conductor de hombres y mujeres, ya que su pensamiento de justicia y su espíritu combativo siempre lo lleva a sobreponerse a los caminos más fuertes y las adversidades más difíciles, sin embargo no nos limitaremos en cuanto a el área de influencia ya que en muchos sectores ameritamos la influencia de un líder, aquella persona que se atreva a llevar sobre sus hombros la responsabilidad del bienestar común, sabiendo las adversidades que puedan encontrarse se debe demostrar en el líder una fe inquebrantable en la convicción de que todo saldrá bien y que dentro de las adversidades se demostrara el mismo temple del soldado aguerrido y feroz.

Más sin embargo hay que contemplar que es el militar al cual está dirigido el manual y sus fundamentos mayoritariamente estarán dirigidos a esa población la cual necesitará de la orientación permanente de este manual y de factores externos, sabiendo que será al militar de oficio al que mayor influencia le dará esta obra, el enfoque diferenciará a cada oficial, profesional o soldado, pero será el militar en cualquier faceta el llamado a dirigir las riendas de la nación. y no es más

que lo natural del ser militar de los hombre y mujeres de uniformes, esa búsqueda insaciable de la verdad y la justicia trazado por un largo y arduo camino que colma a la persona de una alta carga moral sabiendo que es este el camino más honorable que la patria nos puede dar para transitar.

CAPÍTULO I

Ámbitos sociales en Venezuela.

Contexto histórico y doctrinario en Venezuela.

Las características anunciadas a continuación son sólo algunas de todas las que se pueden enumerar. Se pretende evidenciar aquellos cambios que no pueden pasar desapercibidos. Son cambios que plantean retos no solo para el hombre común y corriente, sino, de modo muy especial al Líder comunitario, que debe desarrollar una labor de formación integral con sus semejantes, frente a las nuevas exigencias que el mundo de hoy plantea.

A. Sociedad en Cambio:

Es fácilmente constatable el proceso de cambio de ideas, costumbres y estructuras que se consideran sólidas en la actualidad, que partir del surgimiento de un “nuevo pensamiento revolucionario del siglo XXI” el cual es plural, analógico y sistémico, desarrollado en una compleja red de interconexiones sociales; se evidencia con cierta facilidad como cada uno de estos antiguos elementos de desvanecen al pasar el tiempo. La civilización tecnológica y urbana le abre a la persona infinidad de posibilidades y alternativas. Las bases de la vida social y de las relaciones entre los hombres y los pueblos se modifican. La denominada “crisis de los valores” proviene en parte por el cambio en la mentalidad y en el estilo de vida que experimenta la sociedad.

Por esto unos valores se replantean, otros se relativizan, y algunos más comienzan a perder fuerza, hasta que al final quedan reducidos a palabras vacías, la jerarquía de valores se derrumba.

Es aquí en este punto donde es posible enmarcar el creciente relativismo y la crisis de la conciencia en su formación y desarrollo, la parte más humana del pensamiento y ese libre albedrío que nos hablan las religiones (entre ellas la religión católica) que lleva al desfase entre la norma y la práctica, entre la fe y la praxis cristiana.

Algunas manifestaciones de este cambio son:

Economía dinámica; espíritu de máximo lucro; una sociedad compleja y burocratizada; una sociedad pluralista y tolerante, “liberal”, igualitaria y democrática, en donde se abre camino el reconocimiento del derecho de las minorías; una sociedad que relativiza todo, sensible y preocupada por la defensa de los derechos humanos y agitada por la competitividad y la agresividad; es una sociedad que obliga a vivir en actitud de búsqueda constante si se quiere dar respuestas válidas.

Una sociedad conformada por familias reducidas (monoparentales) con uno o dos hijos, donde la mujer es la cabeza, y responsable por el sustento del grupo familiar. Una sociedad en cambio plantea problemas y dificultades como el aislamiento, la inseguridad, el desarraigo de la persona, la marginación, el radicalismo, la violencia.

Por esto es necesario tener convicciones profundas y propias, objetivos claros, abiertos al diálogo y atento a las nuevas realidades. Igualmente se derivan unas consecuencias que cuestionan las acciones educativas, de manera especial en el ámbito de los jóvenes que son los receptores de las nuevas realidades que surgen en el mundo; incide en la fe, porque modifica el contexto en el que se recibe y vive. El mensaje evangélico es el mismo, pero el interlocutor ha cambiado.

Una sociedad en cambio presenta varios aspectos tanto positivos como negativos al ser una sociedad en tiempos de cambios y en la actualidad, la sociedad enfrenta varios desafíos significativos que afectan la calidad de vida y el futuro del planeta. Algunos de los principales problemas incluyen:

- 1.Desigualdad económica y social: La brecha entre ricos y pobres sigue ampliándose, lo que genera exclusión social y falta de oportunidades.
- 2.Crisis ambiental: La degradación del medio ambiente y el cambio climático representan amenazas críticas que requieren soluciones urgentes.

3. Violencia e inseguridad: La violencia en las ciudades ha aumentado, afectando la seguridad de los ciudadanos.
4. Desempleo: La falta de empleo y la inestabilidad económica generan frustración y descontento.
5. Cambio de patrones culturales: La rápida evolución tecnológica y los cambios demográficos están transformando la vida cotidiana y las dinámicas sociales.

Estos desafíos requieren un compromiso colectivo para abordarlos y construir una sociedad más justa y sostenible debiendo ser trabajo del líder movilizar sus influencias y sus colaboradores para trabajar en la solución de cada una de estas problemáticas.

Pero no todo es negativo en la sociedad moderna, los tiempos de cambio pueden representar un cambio positivo en las virtudes que deberán de evolucionar para incluir valores como la sostenibilidad, diversidad, tolerancia, igualdad, equidad, tolerancia, fe y responsabilidad social. Estos valores son fundamentales para construir una sociedad más justa y equitativa, y son esenciales para el desarrollo social y personal de cada individuo.

B. Sociedad Tecnológica:

La tecnología ha modificado las condiciones materiales de la vida del hombre y por lo mismo el trabajo y el descanso. Los descubrimientos científico-técnicos han transformado las relaciones con la naturaleza y la sociedad, la tecnología moderna ha aumentado la capacidad del hombre para conseguir un mayor dominio sobre el mundo y para lograr avances económicos y sociales nunca soñados.

El hombre de la tecnología siente la tentación de medir todo en términos de eficacia dejando en un segundo plano el valor humano de la solidaridad y el diálogo interpersonal. Este dominio tecnológico tiene consecuencias positivas como la mejor organización de la vida social, la mayor producción, la prolongación de la vida del hombre por los avances

que permite, sobre todo en el campo de la medicina y la higiene, aumento del bienestar y confort, mayor comunicación, trabajo en equipo.

A pesar de ello, tiene sus consecuencias negativas como la despersonalización del ser humano, las personas se van convirtiendo en partes de un engranaje frío, la angustia, la deshumanización a causa de la máquina, el aumento de las enfermedades mentales, cardíacas y nerviosas, el debilitamiento de la vida íntima de las personas, la influencia masiva de los medios de comunicación sobre éstas que, en muchas ocasiones, les imposibilita para ser críticas y maduras psicológicamente. La creación de nuevas y ficticias necesidades mediante la publicidad. El desarrollo tecnológico con lleva también un cambio pedagógico y didáctico en los procesos de aprendizaje.

Hay profundas diferencias entre el mundo agrario, el mundo industrial, el mundo tecnológico y el mundo informático. Cada día se hace más común usar tecnologías de punta. Se integran estos elementos en la vida diaria y luego se deriva de ello actitudes y conductas nuevas. La tecnología puede ayudar al hombre, pero no lo satisface plenamente.

El hombre quiere vivir por algo que de verdad valga la pena y vivir por algo que valga la pena, implica encontrar significado y propósito en la vida. Algunas razones que pueden hacer que la vida valga la pena:

Relaciones significativas: Las conexiones con amigos y familiares son fundamentales para el bienestar emocional.

Crecimiento personal: Reflexionar sobre tus valores y deseos, ser alguien inspirado e inspirador que puede ayudar a definir el propósito.

Bienestar emocional: La calidad de las relaciones sociales está vinculada a la salud mental y física.

Momentos de alegría: Las pequeñas cosas, como disfrutar de un buen día o compartir momentos que te apasionan, pueden hacer que la vida valga la pena.

Sentido de propósito: Buscar un propósito más grande en tu vida puede guiarte a través de los desafíos y es este pensamiento más altruista

lo mejor que puede tener una persona, el buscar influir de manera positiva en las demás vidas a de ser siempre lo más honorable de una vida.

Por insólito que parezca estas reflexiones pueden ayudarte a encontrar la razón de ser detrás de tus acciones y elecciones en la vida.

C. Sociedad Consumista.

En este campo la sociedad se caracteriza por la lucha competitiva (a veces agresiva), la búsqueda de un mayor nivel de vida y posibilidades, el “tener” o “poseer” cosas que llega a ser más importante que “ser persona”. Interesa consumir y adquirir bienes más que obtener una buena formación. El valor supremo es la eficacia y el poder. Es la creación del hombre unidimensional porque sus dimensiones más importantes (amar, ser libre, encontrar sentido a la vida) se han reducido a la única dimensión necesaria, pero insuficiente: producir y elevar el nivel de vida.

La filosofía del bienestar empuja a ser conformistas, poco críticos y poco creativos en los aspectos morales y auténticamente humanos. La indiferencia a las urgentes y graves necesidades del prójimo. La Filosofía de Bienestar es un enfoque integral que busca promover la salud y la felicidad en todos los aspectos de la vida. Se basa en la idea de que el bienestar no es solo la ausencia de enfermedades, sino un estado positivo que abarca el bienestar físico, mental, emocional y social. Esta filosofía invita a las personas a reflexionar sobre sus hábitos, creencias y valores, y a adoptar un estilo de vida que fomente un equilibrio personal saludable. Pero siempre es visto desde un punto de vista muy personal e individualista.

La publicidad comercial que promete una felicidad barata, crea nuevas necesidades a veces ficticias. Se anula el poder de decisión del individuo a través de medios sugestivos. La comercialización de la felicidad se ha convertido en un fenómeno global, donde marcas y productos buscan asociarse con emociones positivas y experiencias memorables. Ejemplos contemporáneos sobran, pero la realidad está siempre aislada de los

hechos reales para una sociedad cambiante y para el punto de vista enteramente humano.

La felicidad, como producto de consumo, ha pasado de ser un estado subjetivo a convertirse en una imposición social y un mercado que capitaliza el deseo humano de bienestar. La industria de la felicidad ha crecido exponencialmente, ofreciendo herramientas, estrategias y productos para alcanzar el bienestar, aunque esto ha generado una expectativa irreal en quienes lo consumen y una realidad alterada para lo que de verdad nos llena como personas felices, la familia, la socialización y una vida plena, nunca están ligados a lo comercial.

La tolerancia represiva. Una sociedad que domestica y comercializa la protesta que se hace contra ella; también hay que considerar el acentuado aburrimiento, fruto de una excesiva abundancia de bienes materiales y la falta alarmante de creatividad, al entregar casi todo pensado, programado y hecho.

Un estilo de vida marcado por el INMEDIATISMO, ya que se desconfía de las promesas a largo plazo RELATIVISTA, puesto que según el punto de vista desde el que se afirme o se niegue algo, puede ser válido y HEDONISTA, por conceder gran importancia al cuerpo, la sensualidad, y el placer que se puede alcanzar. Una sociedad consumista conduce también a la sociedad de lo desechable y reciclable, que en algunas ocasiones se aplica también las relaciones humanas, conyugales y familiares, como es el caso de la Generación "X".

Por eso en la actual sociedad de consumo, lo religioso casi no tiene sentido. No es necesario negar a Dios teóricamente, simplemente se prescinde de Él.

En el campo religioso, una sociedad de este estilo cierra las puertas a la realización personal y comunitaria, a la solidaridad con los demás. Se pierde el sentido de la gratuidad. El sentido de estar en compañía de otros simplemente para compartir un diálogo, una amistad o un ideal. Domina el utilitarismo.

La religión, y concretamente la persona de Jesucristo como Salvador, se le valora por las ventajas o los inconvenientes que trae para la vida de la sociedad. Al hombre consumista, en las celebraciones eucarísticas, le da lo mismo permanecer aislado al fondo del templo que estar junto a los otros, pero ignorándolos. Parece que lo que cuenta es el “precepto” y debe estar presente en un “monótono y aburrido espectáculo” que además es “obligatorio”.

La religiosidad en el liderazgo se manifiesta a través de la capacidad de guiar e inspirar a las comunidades de fe, actuando como un ejemplo y fuente de inspiración. Los líderes religiosos desempeñan un papel crucial en la interpretación y aplicación de las enseñanzas religiosas, actuando como intermediarios entre la comunidad y lo divino. Este liderazgo se caracteriza por su autoridad ética, carisma y capacidad de influencia, así como por su responsabilidad social, que impacta en la vida cotidiana de los fieles y en la sociedad en general.

La diversidad religiosa también influye en el liderazgo, ofreciendo un tapiz de ideas y valores que contribuyen a un enfoque más holístico e inclusivo. Las empresas que desarrollan políticas inclusivas y capacitación en diversidad pueden gestionar una fuerza laboral diversa de manera sensible y efectiva.

En el contexto de las organizaciones religiosas, el liderazgo se centra en la transformación estructural y la renovación continua, adaptándose a diversas influencias y enfrentando desafíos.

El liderazgo religioso sigue teniendo una presencia notable en diferentes ámbitos, incluyendo la vida religiosa, donde se busca inspirar y motivar a los consagrados a permanecer fieles a su vocación y a abrazar la novedad y el cambio.

El liderazgo religioso se tiene provisto de una imagen de superación personal abnegación y de generar buena voluntad para todo aquel que decida integrar el camino de la fe, en un sentido relativo el camino de las

armas del servicio militar a la patria trasciende un camino muy parecido, abnegación, voluntad popular y disciplina indiscutible.

Si la FANB o la Iglesia son una empresa, entonces son la mejor empresa del mundo ya que cambian más vidas y voluntades que cualquier otra en el mundo.

D. Una Sociedad Móvil.

Tradicionalmente se concibe la sociedad en forma sedentaria. Sólo se miraba con un mínimo de preocupación el éxodo del campo hacia las grandes ciudades.

Hoy el panorama ha cambiado.

La inmensa mayoría de la población mundial tiende a ser urbana; incluso los campos se están urbanizando. La tendencia actual dentro del urbanismo es hacia una vida nómada. En la misma ciudad se produce el fenómeno de la movilidad humana: uno es el lugar de trabajo, otro el lugar de diversión, otro el de residencia, otro el de fin de semana, etc.

En este aspecto la familia tiende cada vez a ser más nuclear, o sea, un núcleo reducido de personas y su papel más centrado, fundamentalmente, en la socialización, la estabilización y la gratificación afectiva de sus miembros. Existe un proceso de transformación y coexistencia de diversos tipos de familia que replantean los parámetros tradicionales en la convivencia, lo ético y la educación de las nuevas generaciones.

En el ámbito familiar esta la tenencia a redefinir los roles en el sentido de la corresponsabilidad, complementariedad y reciprocidad de sus miembros. En el campo religioso, la movilidad es un reto para las estructuras eclesiales territoriales. La movilidad urbana ha puesto en crisis la parroquia de la ciudad como institución territorial. Las personas que viven dentro de los límites territoriales de una parroquia urbana, no forman, por lo general, una comunidad natural, como sí lo era en otra época. Son

personas que mutuamente se ignoran, no tienen ningún objetivo común y entre ellos los lazos de solidaridad son mínimos, por no decir nulos.

Estos casos deberán de ser tomados en cuenta por el líder para subvertir la posición de su grupo con la disciplina necesaria que deberán de tener para lograr la completa realización como un elemento digno y útil tanto para la FANB como para la sociedad.

E. El Anonimato y la autonomía.

En estrecha relación con las características enunciadas hasta aquí se presenta el anonimato urbano, propio no sólo de la gran ciudad, sino también de la civilización actual, que como se expresó anteriormente, tiende hacia el urbanismo.

En la gran ciudad, las personas tienen la sensación de estar vinculadas a diversos colectivos humanos. Las relaciones son más funcionales que personales. El hombre está libre de controles y a la vez es inseguro y se siente perdido en la gran masa de la ciudad, en la “selva de cemento”. Así como le permite a la persona conservar su intimidad, hacer posible su libertad y responsabilidad, el anonimato, también conduce a la incomunicación, la soledad, la amargura, la despersonalización y la marginación.

La relación interpersonal es muy pobre o casi nula. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela refrenda el sentido de autonomía y el respeto en las relaciones que debe existir entre la Iglesia y el Estado y entre los diversos poderes que lo integran y es en este aspecto de la sociedad actual donde se plantea la acción pastoral, el reto de integrar grupos donde la persona se sienta acogida, valorada como tal y donde pueda expresar libremente sus ideas, en un diálogo abierto con los demás; donde haya relaciones interpersonales. La vivencia cristiana de la fe y el descubrimiento de Jesucristo como salvador es, esencialmente, una tarea personal y comunitaria. La fe se vive y se expresa en una comunidad de fe.

F. Una Sociedad Secularizada.

El fenómeno de la secularización quiere decir el desarrollo autónomo de una serie de aspectos de la vida humana como la ciencia, la técnica, la economía, la política y las costumbres. La sociedad moderna, ya no se fundamenta sobre una base religiosa.

Las convicciones religiosas se han convertido en “asunto privado”. En relación con el hecho religioso, la fe ha madurado, se ha hecho autónoma. La secularidad, es la expresión más genuina de la responsabilidad, la madurez y la autonomía del hombre. Su incidencia es favorable en el hecho religioso porque ayuda a discernir entre la religiosidad popular con un contenido serio y otras manifestaciones de religiosidad que están al margen de la fe o son desviadas de un sentido mágico y supersticioso de la religión.

La secularización debe ayudar a descubrir la auténtica imagen de la fe cristiana, presentada como una urgencia, un quehacer continuado, una constante superación de las comodidades y egoísmos, una misión exigente y comprometida que afecte a las personas en sus diversos aspectos: individual, social, político y económico. Así como conlleva unos valores de revalorización de las realidades humanas y temporales, autonomía de lo natural, en donde Dios, la religión, la Iglesia y la fe se vuelven realidades más gratuitas, la Iglesia puede ser más evangélica, más pobre, con menos influencia y más libre para cumplir su servicio específico de ser fermento en medio del mundo, proclamar el mensaje de libertad y de salvación de Jesucristo y ser la voz profética de los que no tienen voz.

También se encuentran contravalores, como los de seguir las directrices de una sociedad consumista, la falta de esfuerzo, la descristianización de la cultura y la creación de una mentalidad general de incredulidad con el consecuente rechazo del mensaje evangélico y la dificultad para comprender la visión religiosa de la vida.

G. Una Sociedad Pluralista.

El pluralismo es una valoración de las distintas actitudes, mentalidades y opciones del mundo actual, es signo de la capacidad de convivir y trabajar juntos con personas de mentalidades muy diversas. Abarca: pluralidad y diversidad de opiniones y conductas; coexistencia pacífica y respetuosa entre las personas y los grupos que sostienen dichas opiniones y conductas; y admisión de la diversidad.

De esta manera en el pluralismo nadie tiene el monopolio de lo justo y lo verdadero. La justicia y la verdad son valores éticos fundamentales de carácter dinámico, que se van construyendo progresivamente con el esfuerzo de muchas personas. Existencialmente aceptado y vívido lleva a la tolerancia que no quiere decir pasividad, cobardía, debilidad, permisibilidad y que en el campo religioso significa un profundo respeto por todas las creencias. Nadie puede ser coaccionado a creer, pero si, que toda persona pueda creer independientemente su origen.

Enfocado negativamente se convierte en relativización de todos los valores, lo que impide llevar a cabo el proyecto ético del cristiano; en indiferencia en la búsqueda de la verdad; en desmoronamiento de lo que es objetivamente bueno o malo; en pérdida de la conciencia de pecado. Las anteriores características permiten establecer los valores y contravalores de la sociedad y las tendencias que en ella se presentan.

El nuevo socialismo del Siglo XXI debe estar atento a los signos de los tiempos y su tarea de formar a los líderes exige que sean capaces de llegar a transformar la vida personal, familiar y comunitaria de toda una sociedad.

CAPÍTULO II

Generalidades de ser líder

Definición de liderazgo en el ámbito militar

El liderazgo militar puede definirse como el proceso dinámico de influencia interpersonal ejercido por un individuo “el líder” sobre un grupo organizado y jerarquizado “la unidad”, con el propósito de motivar, cohesionar y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento eficaz de la misión asignada, incluso en condiciones de alto riesgo, incertidumbre y dificultad.

Liderazgo y sus elementos para liderar

Hace tiempo surgió el deseo de elaborar un manual que tratase el tema del liderazgo, era difícil pensar en la forma en que en la selva cada día se libra una batalla entre los animales por la jerarquía y el derecho a tener los mejores territorios de caza, es entonces cuando se siente el rugir del tigre avisando a diario que ese territorio le pertenece, y después de analizarla se entiende que el hombre en su manera más primitiva no es más que un animal inteligente, que puede elegir entre cuerpo y espíritu, entre servir a su interés o servir a los demás, cosa que no posee el tigre que no puede escoger a diario si ser o no amigo de su presa. Sencillamente esa no es su manera de ser. Por el contrario, los humanos pueden elegir vivir y liderar a niveles muy altos. Pero cuando se mira a líderes de todo el mundo de países, empresas, iglesias, instituciones o lo que sea, muchos de ellos prefieren el cuerpo en lugar del espíritu. ¿Por qué sucede esto? Por qué no tienen un modelo diferente de liderazgo.

Cuando se argumenta que el problema con la opresión es que una vez el oprimido se libera del opresor, los únicos modelos de liderazgo que tienen son precisamente los de aquéllos que los oprimieron.

Por lo tanto, los oprimidos se convierten en nuevos opresores.

Las consecuencias son desalentadoras, sobre todo para las organizaciones. Este fenómeno crea una nueva especie de líderes que solo se sirven a ellos mismos y a un sistema en el cual el dinero, el poder y el reconocimiento se logran a través del ascenso jerárquico y no de las personas a la que la organización debe servir.

De allí surge la necesidad de un nuevo modelo de Liderazgo necesario para el nuevo modelo de país que se construye con la revolución bolivariana, líderes que no copien modelos a través del cual fueron oprimidos durante más de cuarenta años, líderes con la necesidad de servir en espíritu y con la entrega cierta de cada día querer ser mejores hombres y mujeres que puedan legar a los descendientes un mundo mejor.

El estudio del liderazgo data de más de 2500 años de antigüedad desde que grandes estudiosos como Confucio, Sun Tzu y otros, planteaban sus principios de cómo conducir hombres en el campo de batalla, es por tanto que se definió por muchos años como un proceso de influencia, se creyó que siempre se intentaría influir sobre los pensamientos y acciones de otros para lograr el cumplimiento de la misión.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que, si se centra la definición de liderazgo en el cumplimiento de la misión, podría pensarse entonces que el liderazgo solo tiene que ver con resultados, y en la actualidad esto cambia diametralmente, no solo es la búsqueda del cumplimiento de la misión, sino que esta se logre sin el detrimento del bienestar de la unidad como un todo, la filosofía que se tiene es la de “ambas cosas a la vez”. En consecuencia, el liderazgo actual se debe centrar en el cumplimiento de la misión y en la satisfacción humana.

Los líderes egoístas piensan que el liderazgo tiene que ver sólo con ellos mismos y no con los intereses de aquellos a quienes sirven. Olvidan que deben actuar con respeto, cuidado y justicia hacia todos los interesados. Todo se limita a su propio interés. Es solo cuando descubres que no se trata solo de uno mismo, cuando en verdad se comienza a liderar.

Es por ello que los líderes se dividen en buenos y malos:

Principales Características de un Buen Líder

- A. Visión: Un buen líder debe tener una visión clara e inspiradora del futuro, lo que ayuda a guiar al equipo hacia objetivos comunes.
- B. Integridad: La honestidad y la coherencia entre palabras y acciones son fundamentales. Un líder íntegro genera confianza y respeto entre sus seguidores.
- C. Empatía: Comprender y relacionarse con las emociones y perspectivas de los demás es crucial para construir relaciones sólidas y un ambiente de trabajo positivo.
- D. Comunicación Efectiva: Un buen líder debe ser capaz de articular ideas claramente y escuchar activamente a su equipo, fomentando un flujo de información bidireccional.
- E. Resiliencia: La capacidad de recuperarse de los fracasos y aprender de los contratiempos es esencial para mantener la moral del equipo y seguir adelante en cualquier circunstancia.
- F. Toma de Decisiones: Un líder debe ser capaz de tomar decisiones, e informales de manera oportuna, enfrentando los desafíos con valentía y responsabilidad.
- G. Flexibilidad: Adaptarse a los cambios y ser abierto a nuevas ideas es importante para navegar en entornos dinámicos.
- H. Creatividad: Fomentar la innovación y el pensamiento creativo dentro del equipo puede llevar a soluciones efectivas y nuevas oportunidades.
- I. Delegación: Un buen líder confía en su equipo y delega responsabilidades, lo que empodera a los miembros y mejora la eficiencia.
- J. Humildad: Reconocer los propios errores y estar dispuesto a aprender de los demás es una cualidad que fortalece la relación con el equipo.

Principales Características de un Mal Líder

- A. Falta de Comunicación: Un mal líder no transmite claramente sus expectativas ni escucha a su equipo. Esto genera confusión y desmotivación, ya que los colaboradores no entienden los objetivos ni se sienten valorados.
- B. Incapacidad para Inspirar: No logra motivar a su equipo, lo que resulta en personal desvalorizados y desconectados de los objetivos comunes. La falta de empatía y reconocimiento de los esfuerzos de los demás es evidente.
- C. Toma de Decisiones Arbitraria: Un mal líder actúa sin consultar a su equipo o sin basarse en datos concretos, lo que genera desconfianza y errores costosos. Esta actitud crea un ambiente de inseguridad.
- D. Carácter Inestable: Cambios de humor impredecibles pueden hacer que el equipo se sienta temeroso y menos propenso a reportar problemas, lo que agrava la situación.
- E. No Escucha: Un mal líder no está dispuesto a escuchar las inquietudes de su equipo, lo que puede resultar en un ambiente de trabajo tóxico y en la falta de colaboración.
- F. No Reconoce el Trabajo Ajeno: Ignorar los logros de los demás y no ofrecer retroalimentación constructiva puede desmotivar a los empleados y afectar su rendimiento.
- G. Desconfianza: La supervisión excesiva y la falta de confianza en el equipo generan frustración y desmotivación, limitando el desarrollo de habilidades dentro del grupo.

Líder.

No existe una tipología de líder a seguir, intentar encasillar un líder dentro de una serie de características para imitar su éxito es un terrible error. Abundan las teorías que insisten en vender “el éxito”, el cual responde a ciertos requisitos establecidos por los teóricos. El líder, al igual que todo ser humano, es único y

singular; puede ser gordo, chaparro, hombre o mujer, bonito o feo, con buen carácter o no tan bueno, etcétera.

La persona que aspire ser líder lo primero que tiene que hacer es borrarse para siempre la idea de que existe una topología “ideal” para ser líder. Todos los seres humanos tienen un potencial suficiente para llegar a serlo, pero también cuentan con las debilidades que pueden impedirselo, por lo que es imposible ajustarse a un patrón.

Si usted aspira ser líder lo primero que tiene que hacer es aceptarse tal como es; acepte por igual sus potenciales y sus debilidades; y obviamente trabajar en ellas.

Desarrolle potencialidades; recuerde que se acostumbra pasar toda la vida fijándose solo en el error. Si el hijo de algún individuo no le coloca el empeño necesario a la clase de matemática y obtiene malas calificaciones, se puede recurrir a colocarlo a estudiar matemática día y noche; pero si el chico tiene un gran talento musical es vital apreciarlo.

Por lo cual, es necesario detenerse y pensar en sus hijos y pensar: ¿Cuáles son sus potenciales? ¿Cuáles son sus habilidades?, y dedicarse a estimularlas e impulsarlas. El líder no se apoya en las debilidades de sus seguidores; se apoya en sus propios potenciales.

Ahí está el secreto de un gran líder: en que busca la expresión máxima de cada subordinado y con ella hace una buena obra maestra. Dado la importancia que el término ha representado para la historia de la humanidad y ha sido explicado recurriendo a diferentes teorías, visiones y enfoques, por lo que es oportuno advertir que esta marcha incansable, algunas veces sin consenso, dificulta llegar a un concepto exacto.

El Liderazgo es una decisión personal, que las “raíces indoeuropeas de la palabra señalan que líder significa ‘morir por’. Por lo tanto, la palabra abarca un concepto más amplio: un ideal, una consagración a la vida, un reconocimiento de la sociedad, una decisión propia y voluntaria de sacrificio.” De ahí que el autor diferencia entre lo que sería un líder y una figura de autoridad, entendiendo que el

primero retroalimenta un proceso mediante el cual restablece o mantiene un equilibrio social con la anuencia y aceptación de sus subordinados.

Características del líder.

Para ser un líder se debe internalizar una serie de valores militares como el coraje, la confianza, la dedicación total a la carrera de las armas, la responsabilidad personal y honestidad. Adicionalmente el líder debe ser un hombre de carácter recio, el cual se obtiene mediante el desarrollo de las cualidades deseables en el carácter del hombre de armas.

Como líder se debe ser fiel a la ética profesional de la FANB. Ello implica que se debe ser fiel a los ideales y valores de la nación, y fiel a la unidad, al mismo tiempo se debe prestar un servicio a la patria en forma desinteresada. El líder debe poseer una actitud mental positiva, aceptando obligaciones y responsabilidades como parte de su trabajo. Debe dejar de lado muchos intereses personales.

Debe saber determinar lo que se debe hacer, tener deseos de conducir al grupo y estar dispuesto a los sacrificios que el cargo exige. Deberá ser activo, creativo y desarrollar aptitudes para la función que realiza. Tendrá que solucionar situaciones difíciles y aceptar las críticas. Liderazgo y Jefatura no es lo mismo.

Esta última equivale al cargo que tiene el jefe, el cual hace cumplir las funciones encargadas de acuerdo a normas establecidas. El líder, en cambio, es el que tiene capacidad de mando y la aceptación del grupo. Como líder se debe conocer, los cuatro elementos del liderazgo y la forma como ellos se afectan entre sí, se debe conocer la naturaleza humana, las emociones y las necesidades de los hombres al mando de un individuo en específico, como ellos responden ante las tensiones y cuáles son las fortalezas y debilidades de carácter o conocimientos y destrezas, se deben conocer las destrezas propias, se debe conocer el trabajo, ser eficiente y capaz tanto en los aspectos tácticos, como en los técnicos. Se debe conocer la unidad. Ello implica conocer sus destrezas individuales y colectivas, como desarrollar la cohesión y la disciplina.

Se busca construir reglas básicas de funcionamiento y asignar roles para el logro de los objetivos del grupo. La disciplina también se aplica en el hogar, donde se enfatiza el equilibrio entre firmeza, cariño y respeto, fomentando la autoestima y la estructura emocional. En la sociedad, la disciplina es vista como una fuerza reguladora que garantiza la convivencia y el orden, lo cual en esta sociedad actual no es fácil de lograr, con una gran cantidad de comportamientos arraigados dentro de la sociedad como “normales”; principalmente formados por el impacto que tienen las redes sociales dentro de la sociedad. Redes sociales que en su mayoría son trasgiversadas para principalmente entretener y mal informar a la población más vulnerable como lo son, los jóvenes, y aquellas personas que poseen alta exposición al consumo de las redes sociales.

El mal uso de las redes sociales afecta directamente en la sociedad como se ha percibido en los últimos años causando múltiples consecuencias dentro de la sociedad, una de ellas y la más importante es el deterioro dentro del núcleo familiar debido a contenido no apto para todo público o disminución de las capacidades motoras de los más jóvenes, las redes pueden tener un impacto significativo en la sociedad, afectando la salud mental, las relaciones interpersonales y la privacidad de los individuos. Algunas de las formas de mal uso incluyen la adicción, la dependencia al teléfono móvil y la difusión de contenido engañoso. Estas prácticas pueden llevar a problemas como la ansiedad, la depresión, el aislamiento social y el ciber-acoso. Es fundamental educar a los jóvenes sobre los riesgos y peligros de las redes sociales para prevenir estos problemas y promover un uso responsable y seguro de estas plataformas enfatizado en cómo sacar el mayor provecho de estas y no en el aislamiento de las mismas.

Entre las cosas que se deben hacer como líder, está el dirigir a los hombres asignados. Esto incluye establecer metas, resolver problemas, tomar decisiones, planificar, entre otras cosas. Se debe además poner en práctica las ideas a través de la comunicación, la coordinación, la supervisión y la evaluación. Una de las cosas más importantes que se deben hacer es motivar mediante la aplicación de los principios de la motivación tales como el desarrollo del espíritu de cuerpo;

educando, adiestrando e inspirando. Buscando siempre la forma de que aquellos integrantes a su grupo siempre entiendan la mejor forma en la cual pueden actuar y cuál podría ser un factor de mejoría dentro de la población que él tiene la dicha de dirigir.

Requerimientos para ser parte de los líderes.

Tal cual quiera ser el comportamiento o aspecto del líder es importante considerar y lo que debe manejar todo líder que son las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, estudios demuestran el tipo de habilidades que requiere un líder, más allá del tipo de líder que quiera ser. Según ese estudio, un líder debe tener destrezas de tipo Conceptual, Humanas y Técnicas. De acuerdo al nivel que ocupe él dentro de la estructura organizacional, varía el tipo de habilidades que requiere para desempeñar su trabajo.

La habilidad técnica se refiere a la capacidad de usar armas, herramientas, o procedimientos técnicos en un campo especializado, es el conocimiento profundo de la vida militar en el aspecto, táctico y técnico, es el deseo ferviente de ser el mejor en su trabajo, ya que solo así podrá demostrarles a los subalternos que conoce su trabajo e inspirarlos a su vez a conocer el de ellos.

Dependiendo del nivel en el que se encuentre el grupo, el líder deberá de tomar diferentes formas para llevarlos al éxito, un ejemplo claro de esto son los llamados “niveles de apresto” que no son más que la capacitación y motivación que posee cada uno de los elementos de un grupo, siempre dependiendo de la labor que requiera realizar el líder, ejemplo:

- a. Líder emocional: Motiva y fomenta buenos sentimientos y pensamientos.
- b. Líder espiritual: Lleva a la liberación espiritual a su grupo.
- c. Líder táctico: Dirige a sus subordinados de acuerdo a sus capacidades y necesidades
- d. Líder moral: Aquel que lidera al grupo desde el ejemplo motivándolos desde la realización de las mismas actividades

- e. Líder visionario: Es aquel que lleva a su equipo a los más altos estándares de superación motivando la creatividad.
- f. Líder creativo: es aquel que deriva ideas en su equipo para ser desarrolladas.
- g. Líder inclusivo: Diversidad total y adaptabilidad del grupo.
- h. Líder comunicativo: es aquel que lleva la voz de la verdad y la palabra real a cada uno de los elementos que él lidera.
- i. Líder ético: muy necesario en las sociedades y con un gran control de masas por lo que profesa.

Estos son algunos líderes entre algunos otros que pueden ser adaptativos dependiendo la situación o la fusión de varios de los antes mencionados.

El líder además deberá de poseer la habilidad humana se refiere a la capacidad de interactuar con personas, trabajar con ellas, comprenderlas y motivarlas. Un líder debe tener suficiente habilidad en el manejo de relaciones humanas, emociones y sentimientos de las personas para así poder conducir a hombres al logro de objetivos, sin descuidar el hecho que a quienes se comanda son seres humanos y que muchas de las emociones podrán afectar su rendimiento dentro del grupo.

Normalmente cuando una persona vive acontecimientos que producen un impacto emocional intenso, es más probable que recuerde esos acontecimientos que aquellos otros con baja señal emocional.

Sin embargo, cuando un individuo aprende a ejecutar una respuesta específica para evitar el estímulo disparador hostil, la mayoría de las emociones vinculadas acabarán desapareciendo.

Es decir, si la persona aprende una réplica para afrontar eficazmente la situación provocadora, las respuestas emocionales no se desencadenan. Aunque la mayoría de las investigaciones de laboratorio en este campo han sido realizadas con animales, una gran cantidad de datos indican que las respuestas emocionales en humanos pueden ser contraladas de manera eficiente cuando el elemento es sometido a una capacitación en situaciones de alto estrés. Ejemplo claro de esto es la capacitación que se recibe para tareas específicas como la

capacitación militar, explosivistas, coaching e incluso algunas áreas de la medicina. Sabiendo ser aprovechadas esa capacidad de discernimiento bajo presión por cada uno de los líderes que estén a la cabeza de cada grupo por diferente que sea.

Esta habilidad humana es de carácter muy personalista en esencia, beneficiando no al común, sino sabiendo cómo trabajar con cada elemento que conforma el grupo.

La habilidad conceptual se refiere a la capacidad de comprender las situaciones que afectan a la organización, concibiéndola como un todo, de manera que las decisiones que se tomen, sean benéficas al núcleo organizacional. Que cada uno de los seguidores piensa individualmente y tendrá escala de valores y creencias que resultaran diferentes, pero con esta habilidad se puede lograr que trabajen para el logro de la misión encomendada.

NOTA: Existe una diferencia muy resaltante entre ser jefe y gerente, el jefe manda y el gerente organiza y manda, el líder debe de ser ambas en el despliegue de sus habilidades como conductor de hombres.

CAPÍTULO III

Valores del Liderazgo

Importancia del liderazgo en las instituciones militares.

El liderazgo para los militares es la pieza fundamental del desarrollo de la vida profesional, Tanto es así que en el siglo XXI durante la revolución bolivariana se empezó a desarrollar los términos de influencia sabiendo así que el común prioriza El ejemplo para accionar. Es decir, las personas buscan que quien los conduzca es aquella persona que da el ejemplo de cómo se deben de hacer las cosas correctamente es aquella persona que está cargada de alta moral porque sabe lo que conlleva la realización de cada uno de los trabajos.

En términos generales se puede definir que el liderazgo es la influencia que tiene aquella persona para dirigir a otros, pero en este nuevo contexto nos lleva a la realidad de que el liderazgo no es simplemente dirigir es hacer junto con las demás personas. Y es esto lo que nos llevan a nosotros a entender que el militar para influenciar en sus tropas es necesario que dé el ejemplo. Y esto lo llevaba a varias ideas controversiales las cuales pueden ser definidas en varios sentidos, cómo lo es la gratitud, la justicia, la fortaleza, la abnegación, la constancia, la prudencia, el respeto y la inteligencia

Para el militar se hace exclusivamente necesario desarrollar cada uno de sus aspectos porque como lo expresa la ley constitucional de la fuerza armada y todos los valores éticos que rigen la vida militar nos da a entender que "no puede ser militar el cobarde, el que carezca de dignidad, pundonor, ni el de relajada conducta, pues mal puede ser guardián de la libertad honra e independencia de su patria, quien tenga miedo al sacrificio y ultraje sus armas con infames vicios"

Es necesario recalcar que en la vida militar se procura exponencial aquellos valores que son traídos de la casa aquellos valores que son valores netamente maternos y de hogar los cuales van a ser impulsados por los líderes para lograr coexistir y coadyuvar sabiendo por experiencias propias heredadas por nuestros padres por nuestros núcleos familiares que la fe de esta sociedad radica en ser una buena persona.

“Yo quiero ser ciudadano para ser libre, y para que todos lo sean. Prefiero el título de ciudadano al de libertador, porque éste emana de la guerra, aquel emana de las leyes. Cambiadme, señor, todos mis dictados por el de buen ciudadano.”

Y pudiese entrar la comparación:

Si el mismísimo Libertador “Simón Bolívar” nos habla de la importancia de ser el buen ciudadano.

¡Que incluso Él obteniendo el título de libertador, prefiere que se le recuerde como una buena persona!

¿Qué pudiésemos aspirar nosotros que estamos llamados a ser líderes?

Esto pasa a ser una demostración de lo que conlleva la esencia del ser militar un factor importante para aquellos que transitamos la carrera digna de las armas.

Y esto nos lleva a desarrollar varios de los aspectos del liderazgo:

¿Por qué el líder debe ser agradecido?

Aquel que desea ser seguido debe de conocer de los valores debe de impulsar, un aura gratificante, un sentir el cual nos lleve a querer seguir esa persona. Y uno de los aspectos gratificantes es saber que el trabajo es reconocido, es saber que cada aspecto por mínimo que sea está bien visto y es agradecido por aquellas personas que son valiosas para nosotros, es de allí que el líder debe de saber agradecer premiar e impulsar cada uno de los trabajos y aspectos en los cuales se puedan desarrollar sus subordinados porque no solo debemos de premiar el trabajo sino también debemos de premiar esa actitud favorable la que nos lleva a nosotros de querer sumar algo más para el bien común.

Es ese sentimiento de querer ayudar y coexistir es el que lleva al líder a impulsar una sociedad autónoma y es necesario que se trabaje en ello, se convierte netamente necesario que el líder impulse ese sentimiento de ayuda y coexistencia resaltando la importancia y el valor de cada elemento que compone el grupo social. En un mundo militar es cada vez más exigente, los resultados y la eficiencia lo son todo, la gratitud emerge como una de las habilidades más

subestimadas pero poderosas en el liderazgo. No se trata únicamente de un gesto cordial o una cortesía social: la gratitud es una herramienta estratégica capaz de mejorar el clima organizacional, potenciar el compromiso del equipo y fortalecer la resiliencia ante los desafíos. Comprender la gratitud en el liderazgo y su importancia, no solo transforma la manera en que los líderes se relacionan con sus colaboradores, sino que también redefine el rumbo de la organización hacia una cultura más humana, productiva y sostenible.

La gratitud no es solo decir “gracias”. Es un reconocimiento profundo y sincero del valor que cada persona aporta, acompañado de acciones coherentes que refuercen ese mensaje y demostrar el por qué puede marcar la diferencia entre un líder que solo dirige y uno que verdaderamente inspira.

En el ámbito del liderazgo, uno de los elementos más influyentes para mantener la motivación y la cohesión de un equipo es la celebración de los éxitos colectivos y personales. Reconocer los logros alcanzados no solo fortalece la moral, sino que también refuerza la cultura de unión y la cohesión dentro de la unidad, fomenta la confianza y estimula al elemento a trabajar y darlo todo por su equipo que lo reconoce como miembro importante de la institución. Sin embargo, este aspecto suele ser subestimado por líderes que priorizan únicamente los resultados y olvidan que cada meta alcanzada merece un espacio de reconocimiento, cada miembro espera que su trabajo sea bien visto y que sus logros son importantes para sus superiores y para sus compañeros de armas.

Nota: “Un buen líder entiende que la celebración no es un lujo, sino una estrategia esencial para mantener a las personas comprometidas, conectadas y con una visión compartida hacia el crecimiento”.

Beneficios de la celebración de éxitos en el liderazgo.

- a. Refuerza la cultura positiva: confianza y apoyo mutuo.
- b. Fomenta la resiliencia: Reconocer los pequeños avances ayuda a los colaboradores a mantenerse motivados incluso en los momentos más difíciles.

- c. Incrementa la productividad: Un equipo que siente satisfacción y orgullo trabajara con mayor energía y compromiso.
- d. Desarrolla liderazgo inspirador: El líder que celebra logros proyecta una imagen de guía humano y cercano, lo que fortalece su credibilidad.

Cómo se debe de celebrar de manera efectiva los éxitos del equipo.

- a. Personalizar el reconocimiento: No todos los miembros valoran la misma forma de celebración. Algunos prefieren un reconocimiento público, otros uno privado.
- b. Hacer visible el impacto: Mostrar cómo el logro contribuye a los propósitos tanto personales como colectivos de la unidad.
- c. Combinar símbolos y experiencias: Desde un mensaje de agradecimiento hasta un pequeño evento, lo esencial es que la celebración sea auténtica y personalizada.
- d. Involucrar a todo el equipo: Cada miembro debe sentir que su aporte fue relevante y que forma parte del éxito.

La celebración de los éxitos del equipo bajo el liderazgo no es un detalle superficial, sino una herramienta poderosa para potenciar la motivación, reforzar la cultura de trabajo y aumentar la cohesión grupal. Un líder que reconoce y celebra, inspira. Y un equipo que celebra, construye confianza, resiliencia y compromiso hacia nuevos desafíos, esta inequívocamente ligado con el éxito.

Al final, celebrar es mucho más que un acto simbólico es una estrategia que alimenta la grandeza de un equipo y el legado de su líder.

Al ser militares de oficio el líder debe de crear una imagen de fortaleza el cual nunca podrá ser confundido con intransigencia más, sin embargo.

Numerosos estudios en psicología organizacional han demostrado que los colaboradores que se sienten valorados son más leales, resilientes y proactivos.

En cambio, la falta de reconocimiento puede generar apatía, desinterés y desmoralización en el personal y aparte de la disminución de resultados. En este

sentido, dar reconocimiento efectivo al equipo no es una opción: es una necesidad estratégica.

Además, el reconocimiento tiene un efecto multiplicador. Cuando se convierte en una práctica común dentro del equipo, se generan dinámicas positivas que fortalecen las relaciones, impulsan la colaboración y promueven una cultura de alto rendimiento dentro de la unidad.

Como representar La fortaleza y la constancia.

La fortaleza de un líder va más allá que el simple hecho de saber cuáles son los aspectos donde mejor se desenvuelven, el cual en términos generales deberá de reposar su comportamiento y sus decisiones para dirigir su personal de la forma más efectiva posible.

Las fortalezas en cuanto a los líderes militares van de la mano con poseer fortaleza como combatientes que en términos generales son para impulsar a sus compañeros de una manera ejemplar desde el frente de batalla. Cosas tan importantes como lo son la abnegación, la toma correcta de decisiones anteponiendo el bien general antes del particular, será siempre la manera más efectiva de liderar a las tropas.

La fortaleza de un líder en términos generales radica principalmente en su fortaleza mental, de sobreponerse a todos los problemas que se pueda conseguir en el camino principalmente las cualidades fundamentales para ser un líder militar exitoso incluyen integridad, equidad, desprendimiento y compromiso con su personal; es de allí de donde se toma la referencia de que siempre el trabajo más difícil guiar desde el ejemplo.

El líder siempre deberá de ser referencia para los demás y se deberá de exaltar su imagen y desprendimiento dentro del grupo, alentando su reputación para que los demás miembros entiendan porque es él, el más capacitado para tomar las decisiones.

El líder militar también necesita mantener actitudes como humildad, coraje, confianza, lealtad y un fuerte sentido del patriotismo, deberá de ser ese militar que ejemplifica los valores fundamentales de la Fuerza Armada, deberá de ser la

representación en carne y hueso de los pilares fundamentales de nuestra institución Obediente como ninguno, a de ser el soldado más capacitado y motivado para seguir las ordenes que dicten sus superiores de una manera tal que se identifique en sus propias acciones su profunda voluntad por el cumplimiento del servicio, deberá de ser el claro ejemplo de que el militar no se ofrece pero tampoco se niega al cumplimiento de una orden, deberá de ejemplificar la frase del poeta Andrés Eloy Blanco que revivió el Comandante Supremo y Eterno Hugo Rafael Chávez Frías, “cuando el clarín de la patria llama hasta el llanto de la madre calla” dando a entender que para el militar lo más importante es el bienestar de su patria y el juramento que hizo ante dios y en presencia de la bandera de defender la patria y sus instituciones, hasta perder la vida si fuese necesario y de no abandonar jamás a sus superiores, hasta este nivel que llega la disciplina y la fortaleza mental del soldado venezolano en decidir ser un hombre de armas y de defender a su país aun a costa de su propia vida.

Disciplinado al extremo con la seguridad de que es la disciplina uno de los pilares más sólidos para conseguir el éxito, aquellos que alcanzan metas extraordinarias y logran resultados notables, dependen de la inteligencia, el talento y la disciplina para mantener enfocados en sus objetivos, superar obstáculos y seguir adelante cuando las circunstancias son difíciles. Como líderes exitosos siempre se pueden aplicar principios ligados a la disciplina para lograr alcanzar cualquier objetivo por difícil que parezca.

La disciplina no es simplemente una forma de seguir las reglas o mantener una rutina estricta, para los lideres exitosos la disciplina es una forma de vida. Se trata de tener la fuerza de voluntad para hacer lo que se debe de hacer incluso cuando no se tienen ganas y aunque existan miles de adversidades mantener el enfoque en lo que realmente importa lo cual es indispensable para el progreso.

Los líderes disciplinados entienden que el éxito no solo depende del talento, la realidad es que va inequívocamente ligado a el esfuerzo constante y que la acumulación de logros pequeños pero constantes serán la verdadera e inequívoca fórmula del éxito y será en específico este caso el que abrirá la perspectiva de que la disciplina como arma de acción y método de trabajo,

Al ver esto nos encontramos que para liderar el militar deberá de ser fortalecido en cada aspecto que le involucre su trabajo, este estará enmarcado por el desarrollo de sus habilidades:

Importancia del entrenamiento físico.

1. Desarrollo de la fuerza.
2. Desarrollo de la resistencia.
3. Desarrollo de la flexibilidad.
4. Desarrollo de la agilidad.
5. Promoción de hábitos de vida saludables.

Dentro de estas importancias es necesario recalcar que, dentro de las funciones del líder esta “mantener a tus hombres informados” y la pregunta que surge en este punto es:

¿Por qué el líder debe de mantener a sus hombres informados sobre la importancia del entrenamiento físico?

La respuesta se hace evidente cuando en el terreno de operaciones es el líder quien dirige a su equipo como una refinada maquinaria, con cada pieza, cada engranaje, cada elemento cumple su misión como de un reloj suizo se tratase, y llegamos a la encrucijada de la realidad militar, ¿descansar para las operaciones?

O ¿entrenar hasta el cansancio para conseguir tener menos bajas en el combate? Y la respuesta se encuentra en la práctica de estas condiciones, donde es necesario enseñar la resistencia y las capacidades de cada uno llevando al grupo a un estado físico óptimo y de excelencia.

Para llegar a este nivel es necesario entrenar hasta el cansancio y así lograr la obtención de resultados que como consecuencia traerá:

1. Alta moral en el equipo.
2. Unión en el equipo.
3. Aptitud física.
4. Salud física y mental.

En cuanto al descanso se refiere, el descanso es necesario para oxigenar el cuerpo luego de una jornada de trabajo ardua, de un entrenamiento reforzado o luego de que se haya generado en el grupo un estrés de combate, en estos casos el descanso deberá de ser obligatorio, mas no podrá ser visto como una recompensa por el esfuerzo realizado, deberá de ser relacionado con un paso necesario para la formación de la persona o deberá de ser visto como un paso necesario en la formación integral del grupo de trabajo.

El amor a la patria.

El amor a la patria, según Freud, es un concepto que se relaciona con el amor hacia los progenitores y se manifiesta a través de la transferencia de deseos y emociones hacia figuras parentales en relaciones adultas. Freud argumenta que el amor hacia la patria puede ser un reflejo de los deseos y traumas inconscientes que se originan en la infancia, y que este amor puede ser destructivo si no se canaliza adecuadamente, caso que puede ser bien ejemplificado por las acciones del dictador de la Alemania nazi Adolf Hitler. O mejor ejemplo para el bienestar de la población, mejor ejemplo que el Comandante Supremo y Eterno Hugo Rafael Chávez Frías, no tendrá la historia.

El extraordinario valor ético y revolucionario de la vida y obra del Comandante Presidente Hugo Rafael Chávez Frías ha inspirado a millones de hombres y mujeres en el mundo. El movimiento revolucionario mundial de estos tiempos tiene en él un símbolo imperecedero, un ejemplo de la lealtad a los principios, de integridad, de valor, de arrojo, de desinterés, de desprendimiento, de altruismo. Su figura, sus ideas y su imagen se han universalizado. Es un estudioso de nuestra realidad en transformación, lector infatigable, inspirador e impulsor de las ideas socialistas del siglo XXI, es el comandante supremo como hijo fiel, el impulsor de las ideas de Bolívar en esta actualidad.

Un pensamiento el cual muchas instituciones militares lo toman como estandarte es uno el cual habla de la lealtad que reza: "Si Usted trabaja para alguien, por Dios trabaje para él, hable bien de él y sea fiel a la institución que él representa, recuerde que una onza de lealtad vale más que una libra de talento, si

Usted tiene que murmurar, condenar o encontrar faltas constantemente es mejor que renuncie a su puesto y una vez fuera de este de rienda suelta a la maldad que alberga en su corazón; pero mientras seas parte de la institución no la censures, pues si lo haces la primera ráfaga de viento que pase te arrastrara y probablemente nunca sabrás porqué”; Esta cita enfatiza la importancia de la lealtad y la responsabilidad en el trabajo, sugiriendo que los subordinados deben ser leales y no criticar a sus superiores y así hacerlo entender a todo el equipo de trabajo, factor importante que deberá de tomarse en cuenta al momento de defender su patria.

El patriotismo es el amor por el lugar que lo ha visto nacer y crecer, es sentirse identificado con la cultura, los valores, la historia, la gente y el territorio. Es algo similar al amor que siente por pertenecer a tu familia, pero en este caso, es la satisfacción de pertenecer a un país.

La pregunta de qué significa «amar la patria» parece simple hasta que intentamos responderla, durante décadas, el amor a la patria fue presentado como un sentimiento natural, casi biológico, pero desde la filosofía política, el debate se plantea clásicamente entre dos posiciones. Está el nacionalismo metodológico, que considera la nación como el horizonte natural y la identidad: para esta tradición, amar la patria significa defender sus instituciones, su soberanía, sus particularidades culturales. Frente a esto, las cúpulas del poder argumentan que los deberes morales no deben limitarse por fronteras políticas, que nuestras obligaciones se extienden a toda la humanidad sin distinción de nacionalidad.

Ninguna de estas posiciones es nueva, pero su debate en tiempos de migración masiva, internet global y crisis climáticas adquiere intensidad renovada.

Una limitante que el líder deberá de saber sobreponer es a la ignorancia de muchos hechos; al ver, presenciar y sentir los efectos de la trasgiversación de información que por los medios de comunicación se esparcen en la población debido a la guerra psicológica y las guerras de quinta (5ta) generación, que socaban la conciencia revolucionaria y el sentir patrio de toda una población.

El pueblo venezolano se fundamenta en los principios de la corresponsabilidad como lo fundamenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

en su artículo 326, el cual establece “Artículo 326 (De los Principios de Seguridad de la Nación): La seguridad de la Nación se fundamenta en la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad civil para dar cumplimiento a los principios de independencia, democracia, igualdad, paz, libertad, justicia, solidaridad, promoción y conservación ambiental y afirmación de los derechos humanos, así como en la satisfacción progresiva de las necesidades individuales y colectivas de los venezolanos y venezolanas, sobre las bases de un desarrollo sustentable y productivo de plena cobertura para la comunidad nacional. El principio de la corresponsabilidad se ejerce sobre los ámbitos económico, social, político, cultural, geográfico, debiendo ser enseñados en cada uno de los aspectos en los cuales el amor a la patria se refiere.

Y será por este amor a la patria que inclusive esta institucionalizado que aquel que se llame líder deberá de influir no solo en el personal militar, también deberá de hacerlo en el personal no militar, en los cuerpos policiales y en cada hombre mujer y niño que lo vea, ya que esta entendido en la sociedad venezolana que la Fuerza Armada Nacional Bolivariana es y será el Pilar Fundamental del país.

Este amor a la patria será completamente necesario e indispensable enseñarlo en todos los niveles de educación incluso desde la educación de hogar, media y diversificada exaltando en todo momento lo importante de la nacionalidad. Algunos ejemplos de cómo enseñar amor patrio podrá ser:

1. Conocer la historia del país o región que se habita.
2. Mostrar respeto al entonar o escuchar el himno nacional.
3. Respetar la bandera nacional.
4. Aprender de las culturas que hay en la región y respetarlas.
5. Cuidar el medio ambiente.
6. Si se tiene edad, participar en todo acto democrático al que se convoque en la nación.
7. Hacer valer y respetar nuestros derechos constitucionales.
8. Cumplir con nuestras obligaciones
9. Fomentar la buena convivencia entre ciudadanos.

10. Sintiéndose identificado con la cultura, tradiciones, valores e historia del país y transmitirlo a los demás.

De este modo se puede fomentar el patriotismo será de carácter obligatorio desarrollar cada uno de estos aspectos dependiendo el nivel de aptitud que posea la persona que integre al grupo.

El desprendimiento.

Otra nota que en su registro moral ocupa puesto relevante es el desprendimiento; como sus otras cualidades ésta se ve en las más diversas y complementarias formas: explica su permanente disposición al sacrificio por la patria, es alma de su declaración, para todos los pueblos y para todas las épocas: “El que lo abandona todo por ser útil a su país, no pierde nada y gana cuanto le consagra”. Ella es, en fin, la base que lo sustenta al afirmar que ha combatido por la libertad y por la gloria, y no por su engrandecimiento.

El desprendimiento y la honestidad son virtudes esenciales para un líder efectivo. El desprendimiento implica un total desapego por las cosas materiales, mientras que la honestidad se define como no dejarse corromper por nada ni por nadie. Un líder desprendido y honesto no busca su propio beneficio personal, sino que se entrega al servicio del bien común y de los demás. Esta combinación de virtudes es fundamental para construir confianza y lealtad entre los miembros de la organización y la sociedad en general.

Hay una gran recompensa en ser un líder. El liderazgo es la luz que podemos encender, la claridad de compartir objetivos, la alegría del éxito. Sí, es cierto, pero también lo es que hay muchas leyendas y falsos conceptos sobre la sabiduría del líder, con los años ejerciendo una posición, la mayoría de las personas ganan experiencia, inteligencia, prudencia, sentido de pertenencia. Pero el envejecimiento es inevitable y hay un momento en el que las generaciones mayores deben dejar el espacio a los jóvenes con frescura y nueva comprensión.

Algo muy recurrente en las filas de la FANB es que se realice de forma organizada un relevo generacional, pero no obstante esto deberá de ser una necesidad enteramente moral del líder saber cuándo será su momento de dar un

paso al lado y dejar la batuta al siguiente prospecto de líder que haya demostrado tener la entereza para ser el siguiente líder.

Uno de los compromisos más importantes de los líderes es entender y facilitar la sucesión. Se espera que los líderes desafíen las realidades del tiempo, que perforen mejor las vanidades y la malevolencia de los oponentes, que enfrenten la competencia con las mejores herramientas. Y por eso hay una crueldad distintiva en todo esto y es que la persona que se llama líder no es eterna y está siempre en la presión constante de ser el mejor o la mejor versión de sí mismo, sabiendo siempre que decir que contestar y cuál es el siguiente paso a seguir.

No somos inmortales y debemos dar impresiones de serlo, como lo dicen los reglamentos militares, en la FANB (ley constitucional de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana) “No puede ser militar el cobarde, el que carezca de dignidad, pundonor, ni el de relajada conducta, pues mal puede ser guardián de la libertad, honra e independencia de su patria, quien tenga miedo al sacrificio y ultraje sus armas con infames vicios”.

Desde conflictos interpersonales hasta la gestión del cambio en entornos volátiles, los líderes se encuentran constantemente navegando por un terreno incierto. Factores como la falta de comunicación, la resistencia al cambio por parte de los colaboradores o la presión de cumplir con expectativas desmesuradas pueden erosionar la confianza y el desempeño de un equipo. Estos retos no solo afectan a las organizaciones, sino que también impactan el bienestar personal de quien lidera, exigiendo un equilibrio entre fortaleza emocional y habilidades prácticas.

El desprendimiento nos caracteriza como militares, aunque dentro de la militarización del concepto liderazgo existe también la parte humana de la materia en cuestión y llegamos a la verdadera razón de este manual, el cual es desarrollar técnicas útiles para el liderazgo y un liderazgo basado en el desprendimiento no sucede de un día para otro. Este es un proceso que requiere práctica y compromiso y algunas estrategias que han demostrado ser eficaces:

1. Practique la autocompasión: los líderes no son superhéroes, y cometer errores es parte del aprendizaje. Aprende a ser amable y generar empatía hacia los demás.
2. Atención plena: ayudar a concentrarse, tomar decisiones más informadas y reducir el estrés. Unos minutos de meditación cada día pueden marcar una gran diferencia y mantener el equilibrio entre bienestar y liderazgo.
3. Fomentar una red de apoyo: nadie puede liderar solo. Estar rodeado de personas que comparten valores similares puede mejorar el bienestar emocional y brindar una perspectiva valiosa durante momentos difíciles.
4. Claridad de propósito: los líderes que entienden el porqué de sus acciones encuentran mayor satisfacción y motivación en su camino. Esto les permite inspirar a otros.
5. Priorice la salud física y emocional: desde llevar una dieta equilibrada hasta tomarse tiempo para descansar y relajarte, cuidar su cuerpo y su mente es esencial para mantener la energía y la claridad mental.

La nobleza de espíritu.

El concepto de espíritu en el líder trasciende la simple noción de autoridad y poder. Se refiere a una serie de cualidades y habilidades que permiten a una persona inspirar, motivar y guiar a un grupo hacia la consecución de metas comunes. En un mundo laboral y social cada vez más complejo, entender este fenómeno se vuelve crucial tanto para aquellos que aspiran a liderar como para quienes buscan seguir a un buen líder.

Desde la antigüedad, los líderes han sido venerados por sus capacidades para unir a las personas y dirigirlos en momentos de crisis y cambio. Sin embargo, el verdadero espíritu de líder va más allá de la toma de decisiones y la gestión de equipos. Implica una profunda comprensión de la empatía, la comunicación efectiva y la construcción de relaciones sólidas. En un entorno globalizado y diverso, estas habilidades son más relevantes que nunca y son esenciales para el éxito organizacional.

Las características fundamentales que conforman el espíritu de líder y su importancia en el ámbito personal y profesional se reflejan a través de ejemplos y análisis de distintos contextos, al pensar y meditar en ello conseguimos las claves que permiten a un líder impactar positivamente en su entorno. Al finalizar, la meditación aquella futura líder tendrá una comprensión más clara de cómo pueden desarrollar estas capacidades en sus propias vidas, fomentando un liderazgo efectivo y auténtico.

Para ejercitar la nobleza de conducta, es fundamental cultivar valores como la honestidad, la empatía y la integridad, y aplicarlos en tu vida diaria.

Reflexiona sobre tus valores

Identifica tus valores fundamentales: La nobleza se basa en principios como la honestidad, la empatía, la compasión y la responsabilidad social. Reflexiona sobre cuáles son importantes para ti y cómo puedes integrarlos en tu vida diaria.

Es de conocimiento general en los grandes foros que la Practica hace al maestro y en este tema no es la excepción la autoconciencia, lo genuino y la práctica, hacen al maestro, en este caso en particular hay que resaltar que existen pasos en los cuales se debe de trabajar y pensar de manera consiente para lograr la nobleza espiritual y serían los siguientes:

1. Evalúa tus acciones:

Tómate un tiempo para reflexionar sobre tus decisiones y comportamientos. Pregúntate si estás actuando de acuerdo con tus valores y si hay áreas en las que puedes mejorar.

2. Fomenta la empatía:

Conéctate con los demás: Esfuérzate por comprender las experiencias y emociones de las personas a tu alrededor. La empatía te ayudará a construir relaciones más saludables y significativas.

3. Mantén tus promesas:

Actúa con integridad: Cumple con tus compromisos y promesas. La coherencia entre tus palabras y acciones es fundamental para construir una reputación sólida y confiable.

4. Busca la mejora continua:

Comprométete con el aprendizaje: Esfuérzate por mejorar en todas las áreas de tu vida. Esto implica un compromiso constante con el crecimiento personal y la excelencia.

2. Practica la gratitud:

Reconoce lo positivo: Aprecia las cosas buenas en tu vida y en los demás. La gratitud fomenta una mentalidad positiva y te ayuda a reconocer la nobleza en las acciones de otros.

3. Contribuye a tu comunidad:

Participa en actividades solidarias: Involúcrate en acciones que beneficien a tu comunidad, como el voluntariado o el apoyo a causas benéficas. Esto es una forma tangible de expresar tu nobleza.

Conclusión

Ejercitar la nobleza de conducta es un proceso continuo que requiere compromiso y autenticidad. Al incorporar estos principios en tu vida diaria, estarás dando pasos significativos hacia un comportamiento más noble y ético, lo que no solo beneficiará a ti mismo, sino también a quienes te rodean.

La nobleza será aún más notable que en el personal militar, debido a una irreprochable conducta y un manejo idóneo del armamento, leyes y recursos de un país. Cada uno de estos recursos deberán de ser respetados por el personal militar debiendo garantizar la correcta aplicación en el país velando por la soberanía, la integridad y el apoyo del desarrollo nacional. Siendo base fundamental para generaciones de líderes los cuales se fundamentan en todos los valores que conllevan ser un buen líder.

El militar noble nunca deberá de ser confundido con un militar timorato o falta de relajada conducta, al contrario, deberá de ser visto como un militar enteramente fortalecido y de una conducta recta, comprensivo con el subalterno, atento y buen gerente de masas, empático y respetuoso, pero nunca débil, la conducta deberá de poseer cada una de estas características velando siempre primordialmente por el bien común y por el cumplimiento de la orden. Jamás deberá de dejar de lado su parte humana y de saber que las mentes más brillantes

son aquellas que están estimadas a cambiar el mundo si fuese necesario, siendo la población militar la más propensa a tomar la batuta en dichos momentos de cambios.

CAPÍTULO IV

Deberes del líder militar venezolano del siglo XXI.

Compromiso con el pueblo.

El líder militar que demanda la República Bolivariana de Venezuela amerita tener diferentes aspectos los cuales serán mencionados de acuerdo a su necesidad sin que sean estos necesariamente ordenados de la siguiente forma:

Con el trabajo comunitario, debe contribuir al desarrollo del país, según lo dicta en la misión de la FANB en su artículo 328 "...apoyar activamente en el desarrollo de la nación..." privilegiando los ámbitos más demandados socialmente.

Los ideales del Libertador se refieren a una filosofía moralista, llena de pensamientos socialistas, abocados a la defensa, seguridad y liberación del pueblo, basándose en el deber del venezolano para con su país y, por tanto, esta sociedad en la actualidad demanda respuestas adecuadas de las diferentes instituciones de hoy en todos los ámbitos que sean necesarios.

Particularmente, la conducta de los militares responde a expectativas de la sociedad a la cual pertenecen, un ambiente más necesitado de líderes convencionales y ejemplificados por la versatilidad del militar, con un sistema de valores y, en general, el espíritu nacional que se encuentra hondamente en la población militar, ya que no es otra realidad la que vive esta población, ni mucho menos está aislado de la sociedad en el siglo XXI, y principalmente porque las academias militares les forjan un espíritu inquebrantable de pertenencia y de compromiso social sobre la premisa de mantener a toda costa la libertad e Independencia de la República. O como dice el lema de la Academia Militar del Ejército Bolivariano (antes la Academia Militar de Venezuela) "Cuna de hombres y mujeres Dignos y Útiles a la Patria".

A. Cooperación

Apoyar la cooperación con otras instituciones públicas y privadas para desarrollar las oportunidades de desarrollo en los múltiples ámbitos de la sociedad, realizando

la labor de liderazgo más arraigada dentro de la misma sociedad siendo el pilar fundamental del país, y cumpliendo con el artículo N°4 del Código de Honor de la Academia Militar del Ejército Bolivariano “soy un ciudadano venezolano y por lo tanto miembro activo de una sociedad en la cual seré baluarte de las instituciones republicanas y factor de armonía y progreso”.

El liderazgo militar no solo se aplica en el campo de batalla, sino que también ofrece valiosas lecciones para el ámbito civil. Los principios del liderazgo militar, como la disciplina, la valentía y el compromiso con el deber, son aplicables en diversas organizaciones y situaciones. Estos principios aseguran el éxito en el campo de batalla y fomentan la cohesión y el espíritu de equipo entre los soldados. En el ámbito social las lecciones de la vida militar y sus diversos tipos de liderazgo son fácilmente aplicables y aún más respetables ya que se encuentra con que la sociedad militar por todos los valores que la envisten como fieles garantes de lo que es ser un buen ciudadano.

B. Disciplina

En la vida militar se define como la práctica de los deberes militares en todo momento y circunstancias, o coloquialmente “hacer lo que se debe de hacer en presencia o ausencia del superior”, pero aun estando el subalterno alejado de la presencia del superior, es así como se sabe exigir a sí mismo se hace comprensivo con los demás y aprende a trabajar y a darle sentido a todo lo que hace.

La disciplina es indispensable para que optemos con persistencia por el mejor de los caminos; es decir, por el que nos va dictando una conciencia bien formada que sabe reconocer los deberes propios y se pone en marcha para actuar.

C. Ética.

La ética o filosofía moral es la rama de la filosofía que estudia la conducta humana, lo correcto y lo incorrecto, lo bueno y lo malo, consiste en determinar un marco referencial sobre su comportamiento sometiendo el interés personal a las

necesidades del servicio, debiendo renunciar al lucro y a las ambiciones individualistas.

La ética es la disciplina filosófica que estudia la conducta humana en términos de lo correcto e incorrecto. Existen varios tipos de ética, entre los cuales se destacan:

- 1.Ética profesional: Principios morales que rigen la conducta en el ámbito laboral.
- 2.Ética médica: Dilemas éticos en la atención y práctica médica.
- 3.Ética empresarial: Normas éticas en el contexto de los negocios.
- 4.Ética legal: Principios que guían el ejercicio del derecho.
- 5.Ética ambiental: Consideraciones éticas sobre el medio ambiente.
- 6.Ética de la tecnología: Reflexiones sobre el impacto ético de la tecnología.
- 7.Ética de la investigación: Normas éticas en la investigación científica.
- 8.Ética normativa: Estudia los principios que deben guiar la conducta.
- 9.Ética aplicada: Se centra en la aplicación de principios éticos a situaciones concretas.

Estos tipos de ética ayudan a entender mejor cómo se aplican los principios morales en diferentes contextos de la vida cotidiana y profesional.

D. Moral.

La moral es un conjunto de normas, costumbres, creencias y valores que forman parte de la tradición histórica y cultural de un individuo o una sociedad. Por su rasgo cultural, se puede hablar de un conjunto de morales distintas, cada una acorde a la sociedad en la que se manifiesta. En este sentido, la moral es aquello que se da en el comportamiento individual o colectivo orientado a un valor vigente en la sociedad. En muchos casos, esta acepción se relaciona con la moral en sentido estricto, en referencia a un comportamiento adecuado a la autoridad de una tradición.

En relación a la moral en sentido estricto, en distintas sociedades se puede observar, de manera general, una moralidad que se apoya en la ley o en un conjunto de leyes y códigos civiles. Esta forma de moral es la moral histórica de cada pueblo o cultura a lo largo del mundo. La moral, por su origen etimológico,

refiere a un conjunto de costumbres, hábitos y valores que determinan cierto tipo de carácter ético. Es decir, la ética y la moral van de la mano en relación a la imagen que genera esa persona dentro de la sociedad.

Es posible clasificar la moral de acuerdo al ámbito específico en el que se circunscriben sus reflexiones sobre lo bueno y lo malo:

1. Moral religiosa. Está determinada por una tradición religiosa determinada, y que se rige por los mandamientos de su credo o doctrina.
2. Moral laica. No está determinado por una tradición religiosa, incluso si muchos de sus valores coinciden con los de una tradición cultural muy marcada por el pasado religioso.
3. Moral fundamental. Aspira a ser universal, o sea, que tiende a juzgar los elementos más básicos de la existencia del ser humano.
4. Moral social. Diferencia los preceptos morales de la sociedad, o sea, las tradiciones que obran en un momento determinado a un colectivo determinado.
5. Moral individual. Aquella que manifiesta la aproximación personal, singular e individual que cada quien tiene hacia los conceptos de lo bueno y lo malo.
6. Moral legal. Se refiere a las normas y leyes establecidas por una sociedad o gobierno que determinan lo que es legal y, por lo tanto, lo que se considera moralmente aceptable desde una perspectiva legal.
7. Moral profesional. Se aplica en contextos profesionales y éticos, como la ética médica, la ética empresarial y la ética periodística. Establece normas y directrices específicas para comportamientos éticos en esas áreas.

En general, la moral importa porque no solo influye en el comportamiento, sino que ayuda a resolver situaciones y tomar decisiones, ejemplos muy claros pueden ser:

1. El dilema de la ética en el trabajo: La moral ayuda a decidir si se debe denunciar un comportamiento éticamente cuestionable en el lugar de trabajo o mantenerse ajeno para cuidar el propio empleo.

2. El dilema de la generosidad: La moral ayuda a tomar decisiones como prestar o no dinero a un amigo o familiar que lo necesita, lo que involucra consideraciones de amistad, solidaridad y responsabilidad financiera.
3. El dilema de las decisiones médicas: La moral ayuda en situaciones delicadas, como cuando un ser querido está en estado crítico y se debe mantener o retirar el soporte vital, lo que implica ponderar la calidad de vida y el respeto por las preferencias del paciente.

Deberes morales.

Nos indican las cosas que sí debemos hacer. Es decir, los deberes o mandatos morales señalan las buenas acciones que debemos practicar para construir una sociedad armoniosa.

1. Tratar a los demás como queremos ser tratados.
2. Ser misericordiosos y compasivos con los demás.
3. Respetar a los padres, ancianos y personas de autoridad.
4. Cuidar de los hijos.
5. Cuidar de los padres en su vejez.
6. Asistir a los ancianos, enfermos y heridos.
7. Ayudar al necesitado.
8. Compartir nuestros bienes con los demás.
9. Reparar el daño causado a otros.
10. Disculparse cuando es necesario.
11. Tener una ocupación honorable (trabajar, estudiar, atender el hogar).
12. Cumplir las promesas.
13. Ser responsables.
14. Ser justos.
15. Ser leales.
16. Ser agradecidos.
17. Ser humildes.
18. Ser cortés y amable en el trato con los demás.
19. Ser tolerante con las personas diferentes y sus opiniones.

20. Dar prioridad a niños, mujeres embarazadas y ancianos durante las emergencias.

Prohibiciones morales.

Las prohibiciones morales indican las cosas que no debemos hacer. Por lo tanto, son normas que prohíben comportamientos negativos, es decir, las malas acciones o acciones incorrectas.

1. No hacer a los demás lo que no quieres que te hagan a ti.
2. No robar.
3. No matar.
4. No engañar.
5. No calumniar a las personas.
6. No murmurar sobre los demás.
7. No tener relaciones extra-matrimoniales.
8. No tomar la justicia en nuestras manos.
9. No golpear a las mujeres.
10. No maltratar a los niños.
11. No maltratar a los animales.
12. No corromper a los menores de edad.
13. No realizar actos íntimos en público.
14. No utilizar a las personas.
15. No tocar a nadie sin su consentimiento.

NOTA: La ética es una rama de la filosofía que aspira a elaborar patrones morales transculturales, desde un punto de vista universal, es decir, la ética estudia las distintas formas en que la moral se ejerce y procura entenderlas desde una mirada general. En cambio, la moral se aplica dentro de un contexto sociocultural e histórico determinado: lo que hoy consideramos moral en algún momento de la historia no lo fue, y viceversa.

E. Excelencia.

Se aspira a la excelencia en la actividad diaria. Debemos asumir la responsabilidad de responder a los requerimientos de la sociedad con una permanente actitud autocrítica y un afán de búsqueda de la excelencia, entendida como el logro de la máxima suma de felicidad social posible.

La excelencia se describe como un estado de logro sobresaliente en un campo específico, caracterizado por un alto nivel de habilidad, dedicación y rendimiento consistente. Los tipos de excelencia pueden variar según el contexto y el objetivo, pero generalmente se pueden clasificar en:

1. Excelencia académica: Logros sobresalientes en el ámbito educativo, como obtener una alta calificación o un título destacado.
2. Excelencia deportiva: Logros destacados en deportes, como ganar medallas o competir en eventos internacionales.
3. Excelencia empresarial: Logros sobresalientes en el ámbito empresarial, como innovaciones o logros en la producción de bienes y servicios.
4. Excelencia artística: Logros sobresalientes en el ámbito artístico, como composiciones musicales u obras de arte destacadas.
5. Excelencia moral: Logros sobresalientes en el ámbito moral, como acciones altruistas o contribuciones significativas a la sociedad.

La excelencia puede ser vista como un estado de logro sobresaliente en un campo específico, caracterizado por un alto nivel de habilidad, dedicación y rendimiento consistente. “La excelencia es algo que se practica todos los días nunca se llega a la excelencia por glorias momentáneas”.

F. Honor.

El honor es la riqueza más grande que puede poseer un militar; mantenerlo es el deber más sagrado de todo miembro de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana. El concepto del honor militar conlleva espíritu de sacrificio por la Patria, y ese espíritu responde a un proceso de formación de comunidad histórica cuyas raíces permiten mantener el edificio de la República.

El honor es una cualidad moral que se asocia a la dignidad y a la valentía. Se refiere a un conjunto de valores y principios que guían la conducta de las personas y las relaciones sociales. El honor implica actuar con integridad, respeto y cumplir con los deberes propios, y puede estar vinculado a la reputación y el prestigio personal. En la actualidad, el honor sigue siendo relevante, ya que se considera un derecho fundamental que protege la identidad e intimidad de cada individuo.

Una persona honorable se distingue por su honestidad, transparencia y lealtad en todas sus relaciones interpersonales. Además, actúa con justicia, respeto y ética, siempre guiado por principios morales y éticos. La honorabilidad implica cumplir con compromisos personales y profesionales, así como asumir responsabilidad por las acciones realizadas. En el ámbito público, la honorabilidad es fundamental para aquellos que ocupan cargos de responsabilidad, ya que se espera que actúen con integridad, honestidad y justicia en el ejercicio de sus funciones.

Ser honorable es ser amable, genuino y empático sin esperar una recompensa por su forma de actuar. Se trata de una combinación poco común de virtudes, pero todos pueden serlo con práctica.

1. Desarrollar el sentido del honor.
 - a. Haz lo que dices que vas a hacer.
 - b. Fortalece tus valores.
 - c. Preocúpate por otras personas.
 - d. Deshazte de los motivos ocultos.
2. Comportarse honorablemente.
 - a. Esfuérzate por conseguir lo que quieres.
 - b. Di la verdad.
 - c. Defiende tus creencias.
 - d. Ayuda a las personas.
 - e. Nunca manipules a las personas.

G. Justicia.

La justicia es la virtud que consiste en dar a cada uno lo que le corresponde, es decir, en organizar la vida en sociedad según los principios de honestidad, equidad y razón. Se habla de justicia cuando se actúa rectamente y conforme a la razón, cuando existe la voluntad de proceder de manera objetiva y en beneficio del bien común.

Se promueve la defensa de los valores socialistas, inclinándose a dar un equilibrio entre partes desiguales o dando a cada quien lo que corresponde o pertenece según la razón, la necesidad, el derecho y la equidad.

1. En filosofía moral: tiene que ver con vivir honestamente, recta y honrada, comprometida con la verdad y con el bienestar social.
2. En derecho: se refiere al correcto cumplimiento de las leyes y a la diferenciación entre aquellas acciones deseables y aquellas reprochables dentro de la sociedad.
3. En religión: se habla de justicia divina para referirse a los castigos o recompensas que Dios impone a sus fieles cuando incumplen sus mandamientos o se apartan del código moral que se enseña en su doctrina independientemente como se llame la religión.

La concepción de lo que se considera justo puede variar en el tiempo, y también entre una cultura y otra. Además, la justicia está emparentada con otros valores morales, como la honestidad, la responsabilidad, la equidad o la imparcialidad. Son justas, entonces, aquellas situaciones en las que prevalece la verdad y se garantiza una retribución adecuada a lo debido.

Un ejemplo claro de la percepción de la sociedad y del tiempo en la que esta se desarrolla, se puede visualizar en la Alemania nazi, nada de las atrocidades que allí se cometieron fueron ilegales, poco éticas o injustas; al contrario, esa sociedad en ese momento histórico, consideraba que ese era su destino sagrado “mejorar la raza humana” y que de esta forma cumplían con receptos de moralidad y cada acto cometido estaba justificado por un bien común. Para caracterizar un líder justo es necesario:

1. Desarrollar la Integridad y la Coherencia.
 - a. La justicia comienza por el ejemplo que das: Predica con el Ejemplo (Sé un Modelo a Seguir), No puedes exigir honestidad si no eres transparente, ni pedir respeto si tratas a las personas de forma distinta. Tus acciones deben ser coherentes con las reglas que estableces para el equipo.
 - b. Establece y Sigue Normas Claras: Crea reglas, procedimientos y criterios de evaluación que sean públicos y conocidos por todos. La justicia se basa en la aplicación consistente de estas normas. No debe haber favoritismos. Asume la Responsabilidad: Un líder justo asume la responsabilidad por los errores, incluso si no fueron cometidos directamente por él, reconociendo que los fallos del equipo son, en última instancia, fallos del sistema o de su guía.
2. Entrenamiento en la Equidad y la Imparcialidad.
 - a. La equidad significa darle a cada persona lo que necesita o merece, no necesariamente tratar a todos exactamente igual.
 - b. Trato Imparcial: Evita el favoritismo a toda costa. Las decisiones sobre ascensos, tareas, reconocimientos o medidas correctivas deben basarse en méritos, desempeño y datos objetivos, no en sentimientos personales o afinidades.
 - c. Igualdad de Oportunidades: Asegúrate de que todos los miembros del equipo tengan la misma oportunidad para crecer, participar en proyectos importantes y expresar sus ideas. Lucha activamente contra la discriminación o los prejuicios inconscientes.
 - d. Retroalimentación Consistente: Reconoce y recompensa públicamente el buen rendimiento y maneja las conversaciones correctivas o de bajo rendimiento en privado. Esto demuestra respeto y equidad.
3. Fomentar la Transparencia y la Comunicación.
 - a. La justicia se siente cuando las personas comprenden por qué se toman las decisiones.

- b. Sé Transparente: Comparte la información relevante con tu equipo de manera abierta y honesta, a menos que haya una necesidad legítima de confidencialidad. La transparencia genera confianza.
 - c. Escucha Activa: Dedica tiempo a escuchar las preocupaciones, ideas y perspectivas de cada miembro del equipo sin interrumpir ni juzgar. Un líder justo valora el aporte de todos.
 - d. Acepta la retroalimentación: Pide regularmente opiniones sobre tu propio liderazgo y tus decisiones. Estar dispuesto a disculparte o corregir el rumbo cuando te señalan un error es una señal de fortaleza y justicia.
4. Desarrollo de la Empatía y la Inteligencia Emocional.
- a. Un líder justo debe ser capaz de ver una situación desde la perspectiva de otros.
 - b. Práctica de la Empatía: Antes de tomar una decisión que afecte a alguien, pregúntate: "Si yo estuviera en su lugar, ¿cómo me afectaría esto y cómo me gustaría que se manejara la situación?"
 - c. Entender el Contexto: La justicia no es ciega al contexto. Considera las circunstancias individuales (por ejemplo, dificultades personales) antes de aplicar una regla de forma rígida. Esto es ser equitativo, no solo igualitario.
 - d. Conoce a tu Equipo: Invierte en conocer las fortalezas, debilidades y objetivos de carrera de cada persona. Esto te permite delegar tareas de manera justa, aprovechando el talento de cada uno para que puedan brillar, incluso conoce su situación sentimental y anímica dará el plus de trabajo que requerirá el equipo.

H. Lealtad.

La lealtad es un concepto profundo y multifacético que se puede definir como la fidelidad y el compromiso que una persona tiene hacia otra persona, un grupo, una causa, una organización o incluso un ideal, incluso frente a la adversidad.

Implica varios elementos clave:

Compromiso: Es la voluntad de apoyar y permanecer al lado de aquello a lo que se es leal.

Fidelidad: Significa ser consecuente con las promesas y no traicionar la confianza depositada.

Integridad: Actuar de forma honesta y con principios, defendiendo a la persona o causa lealmente, incluso cuando no es fácil o popular.

Respeto: Valorar y honrar la relación o el principio al que se es leal.

En esencia, la lealtad es la devoción voluntaria que se mantiene a lo largo del tiempo, demostrada a través de acciones consistentes que priorizan el bienestar o el honor de la persona o entidad a la que se le es fiel.

El líder deberá de ser fiel al compromiso de defender lo que cree y en quien cree, en los buenos y en los malos momentos, es un corresponder, una obligación que se tiene con los demás. Ya que de esa forma el líder será la imagen de en quien vamos a creer, cuáles son sus fundamentos y en quien vamos a confiar al momento de tomar una decisión.

Practicar la lealtad requiere autoevaluación. Pregúntate regularmente:

- a. "¿Mis acciones de hoy han honrado la confianza que otros han depositado en mí?"
- b. "¿He sido coherente con mis valores fundamentales en las decisiones que tomé?"

La lealtad verdadera es una vía de doble sentido: mientras la practicas, también creas un entorno donde la lealtad es correspondida, fortaleciendo así tus relaciones y tu propia identidad.

Practicar la lealtad es un ejercicio continuo que requiere conciencia y esfuerzo. Aquí tienes un plan de acción dividido en áreas clave:

Acción	Descripción y Estrategia
Sé Confiable y de Palabra	Cumple tus promesas, por pequeñas que sean. Si no puedes cumplir algo, comunícalo lo antes posible y con honestidad. Esto construye la confianza, el pilar de la lealtad.
Defiende a tus Seres Queridos	En ausencia de la persona, habla positivamente de ella y no permitas que otros la difamen sin razón. Cuando estén presentes, apóyalos en sus decisiones (a menos que sean dañinas) y bríndales apoyo incondicional en tiempos difíciles.
Sé Discreto	Guarda los secretos y la información confidencial que te hayan confiado. No divulgues sus vulnerabilidades o errores a otros. La discreción es un acto fundamental de respeto y lealtad.
Ofrece Sinceridad con Amabilidad	Sé lo suficientemente leal para decir la verdad incómoda cuando es necesario para el bienestar de la persona, pero hazlo siempre con tacto y empatía.
Define tus Principios	Identifica los valores fundamentales que guían tu vida (ej. honestidad, justicia, respeto). La lealtad a uno mismo y a los propios principios es el punto de partida.
Actúa con Integridad	En situaciones donde se pongan a prueba tus valores, elige consistentemente el camino de la honestidad y la ética, incluso si te cuesta una ventaja personal o es más difícil.
Defiende tus Convencimientos	Si crees firmemente en una causa justa (social, ambiental, etc.), apóyala activamente y defiende tu postura de manera respetuosa y coherente, sin ceder ante la presión de grupo.
Compromiso con la Misión	Demuestra dedicación a los objetivos del equipo o la organización. Ve más allá de lo mínimo requerido para contribuir al éxito común.
Lealtad a los Colegas	Asume la responsabilidad compartida. Cubre a tus compañeros cuando lo necesiten y ofrece ayuda proactiva. Si surge un conflicto, aborda la situación de manera privada y constructiva en lugar de quejarte públicamente.
Proporciona críticas Constructivas	Sé leal a la mejora. Si ves un problema, propón soluciones a la gerencia o a los líderes en lugar de solo criticar el problema. La lealtad busca la corrección para el beneficio mutuo.

I. Patriotismo.

El patriotismo es un sentimiento que vincula a un individuo con su patria (tierra natal o adoptiva) y se manifiesta como un profundo amor, respeto y lealtad hacia ella. Este sentimiento se basa en una fuerte identificación con los valores, la historia, la cultura, las tradiciones, la lengua y los símbolos nacionales (como la bandera o el himno) de un país.

Son cualidades excepcionales de un líder la inteligencia, el valor, la constancia y el desprendimiento y del líder militar que consagra su vida profesional a ideales como la libertad y la justicia. El líder militar deberá de velar por la clara identificación de su personal subalterno con sus símbolos patrios y con su nación, de igual manera deberá de hacerlo con aquellos que estén deseosos de pertenecer al grupo que él lidera.

Venezuela consta con una gran diversidad de historia militar a la cual rendirle tributo y una muy extensa lista de próceres de la patria a la cual se le debe de tener respeto, dedicación y horas dedicadas a su estudio, la revolución bolivariana a instaurado varios de estos nombres de próceres en el dominio público del pueblo, pero este arduo trabajo no hace más que crecer debido al interés del pueblo por querer aprender cada vez más de su hermosa historia.

El patriotismo jamás deberá de ser confundida con el nacionalismo y en el siguiente cuadro se explica de forma dinámica el ¿Por qué?

Característica	Patriotismo	Nacionalismo
Enfoque Principal	Amor a la propia tierra, cultura y modo de vida.	Énfasis en la supremacía de la propia nación sobre otras.
Actitud hacia Otros	Generalmente implica tolerancia y respeto hacia otras culturas y naciones.	A menudo lleva a la exclusión, discriminación y hostilidad hacia otros países o grupos.
Manifestación	Búsqueda del bien común y mejora del país.	Exaltación política intensa, a veces usada para justificar conflictos o belicismos.

J. Pluralismo

El pluralismo y lo pluricultural son conceptos interrelacionados que se utilizan para describir la existencia de la diversidad dentro de una sociedad, pero se enfocan en aspectos ligeramente diferentes. El pluralismo cultural es un paradigma o modelo político-social que va más allá de la simple existencia de la diversidad, poniendo el énfasis en su valoración y su regulación para una convivencia justa.

Se debe respetar y reconocer la diversidad científica, profesional, ideológica, política, de género y religiosa. Un líder militar puede practicar el pluralismo al garantizar que la institución castrense, a pesar de su naturaleza jerárquica y disciplinaria, respete y promueva la diversidad y el tratamiento justo de todos sus miembros, así como su relación con la sociedad civil.

Pluralismo dentro de la Institución Militar

El pluralismo interno se enfoca en la inclusión y el respeto a las diferencias individuales dentro de la fuerza. Ya que el militar de oficio conoce cuál es la importancia de cada hombre dentro de las necesidades del combate y sabiendo que cada elemento tiene una virtud que aportar a nuestra república; el militar sabiendo aceptar cada una de sus creencias y diversidades que se pueda tener cada sector de la población logrará una mejor inclusión de la sociedad venezolana para eso deberá de seguir unos pasos irremplazables:

1. Liderar con la Inclusión y la No Discriminación: Implementar y hacer cumplir políticas estrictas contra la discriminación por motivos de origen étnico, género, religión, ideología política (dentro de los límites de la obediencia constitucional) u orientación. Un líder debe modelar la imparcialidad en las asignaciones y promociones.
2. Reconocimiento de Talentos: Valorar a los subordinados por su competencia y mérito profesional, independientemente de sus antecedentes culturales o sociales.
3. Moralidad y ejemplo: deberá de ser el líder el primer individuo del grupo quien promueva la no discriminación, evitando dar opiniones personales

(humanas) sobre temas controversiales, usando siempre la “política” en estos temas que suelen ser divisorios de grupos de trabajo.

Para ello el líder deberá fomentar la diversidad de pensamiento operacional:

1. Diálogo Táctico Abierto: En el proceso de planificación y toma de decisiones, un líder pluralista debe escuchar activamente las diferentes perspectivas y propuestas de sus oficiales y soldados, promoviendo la discusión profesional para llegar a la mejor solución, en lugar de imponer unilateralmente.
2. Inclusión de Experiencias: Integrar a personal con diferentes experiencias y formaciones (ej. ramas especializadas, diferentes unidades, experiencia civil previa) en los equipos de planeamiento para enriquecer las perspectivas.

K. Respeto a las Expresiones Culturales y Religiosas

Acomodación Razonable: Siempre que sea compatible con la seguridad, la misión y la disciplina, permitir a los miembros practicar sus ritos o costumbres (ej. dietas especiales, uso de ciertas prendas religiosas, tiempo de oración).

Educación Intercultural: Incluir módulos de sensibilización y respeto a la diversidad en los programas de formación y capacitación militar.

Pluralismo en la Relación Cívico-Militar (Externo).

El pluralismo externo se refiere a cómo el líder militar interactúa con el poder civil y la sociedad diversa a la que sirve.

1. Subordinación al Poder Civil Electo:
 - a. Lealtad Institucional: El líder militar debe mantener una lealtad inquebrantable a la Constitución y al poder civil democráticamente electo, independientemente de sus preferencias ideológicas personales. Esta es la máxima expresión del pluralismo político en una democracia.
 - b. Apoliticismo de Mando: Evitar usar la posición de liderazgo militar para promover agendas o partidos políticos específicos, manteniendo la fuerza como un instrumento del Estado y no de un grupo particular. Este ordenado

por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo N° 328: “La Fuerza Armada Nacional Bolivariana es una institución esencialmente profesional y sin militancia política”.

2. Respeto a la Pluralidad Social:

- a. Interacción Cívica: Fomentar la interacción respetuosa con las comunidades, reconociendo la diversidad de opiniones y estilos de vida de la población.
- b. Uso Equilibrado de la Fuerza: En operaciones de apoyo interno, garantizar que la fuerza sea usada de manera proporcionada y no discriminatoria, protegiendo los derechos humanos de todos los ciudadanos, sin importar su afiliación política o social.

3. Transparencia y Rendición de Cuentas:

Colaboración con Entes Civiles: Colaborar con instituciones civiles (fiscalías, defensores del pueblo, organismos de derechos humanos) para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia en las acciones militares. Esto valida el rol de los controles plurales de la sociedad sobre la fuerza armada.

El líder debe ser un ejemplo viviente de la coexistencia de la diversidad bajo un mando unificado:

- a. Promoción del Debate Constitucional: Impulsar que la discusión sobre el rol y la ética de la FANB esté siempre enmarcada en la Constitución y las leyes, que son el resultado del pluralismo legal de la nación.
- b. Gestión de la Tensión: Entender y gestionar la tensión inherente entre la unidad monolítica que requiere la disciplina militar y la diversidad de perspectivas que enriquece a la nación que se defiende. El líder equilibra ambos requisitos.

NOTA: En esencia, practicar el pluralismo para un líder militar significa entender que la unidad operativa no requiere la uniformidad ideológica o cultural, sino el compromiso común con el servicio a una nación que es inherentemente diversa.

L. Solidaridad.

Es considerado por muchos un valor a través del cual las personas se sienten y reconocen unidas y compartiendo las mismas obligaciones, intereses e ideales y conformando además uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la ética. Un líder militar puede practicar la solidaridad al ir más allá de la simple camaradería y el cumplimiento de la misión, demostrando un compromiso activo con el bienestar de sus subordinados, colegas y la comunidad a la que sirve.

La solidaridad se manifiesta en dos niveles principales dentro del ámbito militar: la Solidaridad Interna (Cohesión de Tropa) y la Solidaridad Externa (Acción Cívica).

Solidaridad Interna

La solidaridad interna se enfoca en el apoyo mutuo y el cuidado del personal bajo su mando (Cohesión y Bienestar de la Tropa).

- a. Apoyo al subordinado: Atención a las Necesidades Familiares: Un líder solidario reconoce que las preocupaciones personales afectan el desempeño. Ofrece flexibilidad y apoyo (dentro de los límites operativos) cuando un miembro enfrenta crisis familiares, de salud o económicas. Esto incluye la gestión activa de los recursos disponibles (servicios médicos, asistencia social militar).
 - b. Cuidado Post-Misión: Asegura el acceso a apoyo psicológico y de salud mental después de misiones estresantes o traumáticas. La solidaridad es un factor clave en la prevención del estrés postraumático y el fomento de la resiliencia (evitando en todo momento que el subordinado caiga víctima del factor psicológico del estrés del combate).
1. Justicia y Equidad:
 - a. Distribución Equitativa de Carga: Garantiza que las tareas difíciles, los riesgos y los beneficios sean distribuidos de manera justa y transparente entre el personal. Evita el favoritismo, que rompe la solidaridad y la moral.

- b. Defensa del Subordinado: Actúa como defensor de sus soldados ante la cadena de mando superior. Si un subordinado es tratado injustamente, el líder solidario aboga por él, siempre en un marco disciplinario y legal, actuando como mentor de la forma más leal posible con su tropa.
2. Fomento de la Camaradería Genuina:
- a. Liderar con el Ejemplo: Comparte las dificultades y los riesgos con la tropa, como, por ejemplo: comer la misma ración, pasar las mismas inclemencias. Esto crea un vínculo de solidaridad horizontal esencial para la cohesión en combate y fomenta el vínculo de camaradería bidireccional del líder con la tropa y de la tropa con el líder.
 - b. Reconocimiento y Celebración: Reconoce públicamente los logros y esfuerzos, promoviendo un ambiente donde el éxito individual se celebra como un logro colectivo.

Solidaridad Externa:

La solidaridad externa se refiere a cómo la institución militar extiende su apoyo a la sociedad en general, sabiendo que constitucionalmente la FANB “está al servicio de la nación y en ningún caso al de persona o parcialidad política alguna” como lo reza el Artículo N°328 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y que es en la unión cívico-militar que se lograra la defensa integral de la nación.

Lo cual nos lleva a varias formas de localizar métodos de acción para llevar a cabo la solidaridad para con el pueblo de Venezuela.

1. Participación en Operaciones de Ayuda Humanitaria y Desastres:
- a. Respuesta Rápida y Desinteresada: Lidera la movilización eficiente y sin condiciones de recursos humanos y logísticos militares para asistir a la población civil durante catástrofes naturales o emergencias (búsqueda y rescate, distribución de alimentos, atención médica), independientemente sea en gran o pequeña escala (grandes comandos o unidades aisladas). Siempre el militar estará dispuesto a ayudar a la población en caso de desastres o de requerir ayuda humanitaria.

- b. Colaboración con Entes Civiles: Trabaja codo a codo con organizaciones no gubernamentales (ONGS), organismos de protección civil y gobiernos locales, respetando sus roles, para maximizar el impacto de la ayuda.
- 2. Proyectos de Desarrollo y Servicio Comunitario:
 - a. Apoyo a la Infraestructura: Dirige unidades militares para colaborar en la construcción o rehabilitación de infraestructura social básica (escuelas, puentes, centros de salud) en comunidades vulnerables, utilizando la ingeniería militar como un recurso solidario, la conformación de las Brigadas Comunitarias Militares, son la plena demostración de que la FANB está siempre vigilante ser factor de armonía y progreso para la sociedad venezolana.
 - b. Programas Educativos y de Salud: Implementa misiones cívico-militares para llevar servicios de salud y educación a áreas remotas o marginadas. Esto posiciona a la FANB no solo como fuerza defensora, sino como aliado del desarrollo social.
- 3. Modelo de Conducta Cívica:
 - Respeto a los Derechos Humanos: Garantiza que todas las interacciones con la población civil se realicen con el máximo respeto por la dignidad humana y los derechos constitucionales. Un líder solidario es aquel que defiende los derechos de la ciudadanía a la que jura proteger.

NOTA: Un líder militar practica la solidaridad al encarnar el principio de que ningún soldado o ciudadano se queda atrás, utilizando el poder y los recursos de la institución para el bienestar colectivo.

M. Tolerancia.

Un líder militar puede practicar la tolerancia al demostrar respeto por las diferencias de sus subordinados y de la sociedad, siempre dentro del marco de la disciplina, la ley y el cumplimiento de la misión. Apoyar y valorar a todo aquél que trabaja promoviendo y manteniendo un clima en donde las personas puedan desarrollarse.

La práctica de la tolerancia en el entorno militar es fundamental para mantener la cohesión, la moral alta y la legitimidad ante la sociedad civil.

1. Respeto a las Creencias y Orígenes:
 - a. Tolerancia Religiosa: Permitir a los subordinados practicar su fe o rituales religiosos, siempre que no interfieran directamente con la operación o la seguridad. Esto puede incluir ajustes razonables en las dietas, los horarios de oración o el uso de símbolos religiosos discretos.
 - b. Tolerancia Cultural y Étnica: Reconocer y valorar las diferentes culturas y orígenes étnicos presentes en la tropa. El líder debe asegurar que todos sean tratados de manera equitativa y que el ascenso se base únicamente en el mérito y la capacidad, no en el origen.
2. Tolerancia de Opiniones Personales:
 - a. Liderazgo Imparcial: El líder militar debe mantener sus propias opiniones políticas y sociales separadas de su función de mando. Debe demostrar tolerancia hacia las opiniones personales de los subordinados, siempre y cuando no se traduzcan en indisciplina, insubordinación o actividad política dentro de la base (donde está legalmente restringido).
 - b. Escucha Activa: Estar dispuesto a escuchar diferentes puntos de vista o preocupaciones de los subordinados sobre temas laborales o personales, manejando el diálogo con paciencia y respeto.
3. Cero Tolerancia a la Discriminación:

Acción Decisiva: Un líder tolerante no tolera la intolerancia. Debe actuar con rapidez y firmeza ante cualquier manifestación de prejuicio, acoso o discriminación (racismo, sexismo, xenofobia, etc.) para mantener un ambiente profesional y respetuoso.

Tolerancia Hacia la Sociedad Civil.

La tolerancia se extiende a cómo el líder militar dirige las interacciones con la población a la que sirve.

1. Respeto a la Pluralidad Social:
 - a. Interacción Cívica: Instruir a sus tropas para que traten a la población civil con respeto, cortesía y paciencia, reconociendo la diversidad de opiniones, estilos de vida y costumbres que existen en la sociedad.
 - b. Restricción del Prejuicio: Asegurar que las operaciones militares o de apoyo interno se realicen sin prejuicios hacia grupos sociales específicos, minorías políticas o comunidades vulnerables. La misión debe ser ejecutada de manera objetiva e imparcial.
2. Aplicación del Uso de la Fuerza:
 - a. Proporcionalidad y Contención: Un líder tolerante prioriza el uso de la fuerza mínima y proporcional. Esto implica una gran tolerancia al desorden antes de escalar a medidas coercitivas, preservando la vida y los derechos de los ciudadanos incluso bajo provocación.
 - b. Derechos Humanos: Integrar la doctrina de los derechos humanos en la formación y las reglas de enfrentamiento, entendiendo que la protección de la dignidad humana es la máxima expresión de la tolerancia cívica.

NOTA: En el ámbito militar, la tolerancia no significa pasividad, sino una fortaleza que permite la gestión eficaz de la tensión y el conflicto. En situaciones de alta presión, el líder debe ejercer la tolerancia manteniendo la calma y evitando decisiones impulsivas motivadas por la frustración o la ira. La paciencia es crucial para evaluar correctamente una amenaza. Utilizar la posición de liderazgo para educar a los subordinados sobre la importancia de la diversidad y el respeto mutuo, explicando cómo la intolerancia debilita la moral y la eficacia de la misión.

N. Valentía.

Es la disposición al peligro de forma consciente para alcanzar un fin superior, es fundamental y básico para poder desarrollar muchas otras virtudes, sin la disciplina es prácticamente imposible tener fortaleza y templanza ante las adversidades que se presentan día a día.

Un líder militar puede practicar la valentía no solo a través de la audacia física en combate, sino también mediante la fortaleza moral y ética en el día a día.

La valentía es una virtud esencial en el liderazgo militar que se manifiesta en la acción, la decisión y el carácter.

Aquí se explica cómo un líder militar puede practicar la valentía:

1. Valentía Física: Esta es la manifestación más tradicional y visible de la valentía.
 - a. Liderar desde el Frente: Un líder valiente no se esconde. Se posiciona donde el peligro es mayor o donde su presencia tiene el máximo impacto moral. Esto no significa temeridad, sino la calma y la presencia para dirigir las operaciones bajo fuego.
 - b. Gestión del Miedo: La valentía no es la ausencia de miedo, sino la acción decisiva a pesar del miedo. El líder debe modelar la capacidad de controlar el miedo y tomar decisiones racionales en entornos de alto estrés, inspirando a sus subordinados a hacer lo mismo.
 - c. Asumir Riesgos Calculados: Estar dispuesto a asumir riesgos personales cuando la misión o la seguridad de la tropa lo requieren. Esto implica evaluar rápidamente la situación y actuar con resolución para alcanzar el objetivo, poniendo el bienestar de la unidad primero.
2. Valentía Moral: La valentía moral es quizás la forma más difícil y constante de practicar la virtud en el liderazgo diario.
 - a. Decir la Verdad al Superior: Tener el valor de hablar con sinceridad a los superiores sobre la realidad de la situación, incluso si esa verdad es impopular, incómoda o contradice la narrativa esperada. Esto asegura que la toma de decisiones en la cadena de mando se base en datos reales, (en la toma de decisiones vale más una amarga verdad que una dulce mentira).
 - b. Defensa de los Subordinados: Mostrar valentía al defender a un subordinado que ha sido tratado injustamente o al desafiar una orden poco ética o ilegal (después de haber agotado todos los canales de reporte). Un líder valiente protege a su gente de las injusticias internas o externas.
 - c. Reconocimiento de Errores: Demostrar la valentía de admitir un error personal o de juicio ante la unidad. Esto genera confianza y demuestra integridad. Un líder cobarde moralmente culpa a otros o encubre fallas.

3. Valentía Decisional: La valentía se requiere en momentos de incertidumbre y alta presión.

- a. Toma de Decisiones Impopulares: Tener la fortaleza para tomar decisiones difíciles que son necesarias para el bien mayor o la misión, incluso si esas decisiones causan descontento, frustración o molestia entre la tropa o los superiores.
- b. Actuar con Convicción: Una vez que se ha tomado una decisión, el líder debe ejecutarla con firmeza y convicción, sin vacilaciones. La indecisión en el liderazgo es una forma de cobardía que paraliza la unidad.
- c. Sostener la Disciplina: Aplicar la disciplina y los estándares de la unidad de manera consistente, incluso con personal de alto rango o bien conectado. Se requiere valentía para mantener los estándares cuando la presión social o política sugiere lo contrario.

NOTA: La valentía en un líder militar es la combinación de la fuerza para enfrentar el peligro físico y la integridad para sostener la verdad y la justicia, asegurando así que la unidad sepa que su líder siempre actuará por el bien del servicio y de la nación.

La valentía en un líder no es innata; es una habilidad compleja que se desarrolla a lo largo del tiempo mediante la exposición gradual a desafíos, el entrenamiento mental y la consolidación de un código ético. Se desarrolla principalmente en dos ámbitos: la valentía física (frente al peligro) y la valentía moral (frente a la adversidad ética y social).

Cada vez que se ve un progreso significativo en una organización, es gracias a que un líder tomó decisiones valientes. La posición del líder no da a la persona valentía, pero la valentía le puede dar una posición de líder.

El líder valiente se entrena para ver el fracaso como una oportunidad de aprendizaje, no como una sentencia. Esto reduce el miedo paralizante a intentar cosas nuevas o a asumir riesgos estratégicos. Tras cada error o revés, el líder analiza, aprende y se recupera. Esta capacidad de levantarse y seguir actuando a pesar del costo emocional es la columna vertebral de la valentía moral.

El líder debe definir y comprometerse con un conjunto de valores inquebrantables (honestidad, justicia, integridad). La valentía moral surge de la firmeza en estos valores.

La valentía del líder se refuerza cuando el líder comparte las mismas condiciones de peligro que sus seguidores. Esto crea un vínculo de confianza y legitimidad. Los subordinados ven que el líder no está pidiendo nada que él mismo no esté dispuesto a hacer.

En situaciones de peligro, el líder desarrolla la valentía al enfocar su atención en la seguridad de su equipo o en la misión, en lugar de en su propia supervivencia. Esta descentración del ego ante la amenaza es un acto supremo de valentía que aquel embestido como líder lo hará manera naturalizada.

La valentía no se mide en la tranquilidad se mide cuando es necesario ser valiente, el miedo paraliza, pero el valiente logra romper esa inercia y al momento de conseguir la concentración necesaria para actuar es el líder quien da el paso al frente para guiar al grupo.

NOTA: El líder que entiende el propósito superior de la misión encuentra la valentía para superar el instinto de auto conservación. La claridad del "por qué" hace que el "cómo" y el riesgo sean aceptables. En última instancia, la valentía se desarrolla cuando el líder internaliza que el compromiso con sus valores y su gente es más importante que su comodidad o seguridad personal.

Ñ. Capacidad.

Es la habilidad del líder es decirlo, planearlo y hacerlo de tal forma que otros sepan que él sabe cómo, y sepan que le quieren seguir. La capacidad está determinada por la cantidad de conocimientos que posee y la habilidad de este para implementar todos sus conocimientos.

Las personas altamente competentes están buscando siempre maneras de aprender, crecer y mejorar. Lo hacen preguntando por qué. Después de todo, la persona que sabe cómo, siempre tendrá un trabajo, pero la persona que sabe por qué siempre será el jefe. Actuar a un elevado nivel de excelencia es siempre una elección, un acto de la voluntad.

Un líder debe de estar en la capacidad de:

1. Tomar decisiones lógicas y oportunas.
2. Decidir desde el bien común.
3. Adiestrar al personal.
4. Dar el ejemplo.
5. Lograr la comunicación efectiva.
6. Integrar al grupo de trabajo.
7. Escuchar y aconsejar.
8. Proporcionar soluciones a su personal.
9. Dirigir desde un punto equitativo.
10. Corregir efectivamente.
11. Inspirar a sus subordinados.
12. Lograr justicia en su entorno.
13. Priorizar la disciplina y la justicia, ante todo.

O. Iniciativa.

Debe buscar siempre oportunidades y estar listos para la acción. El líder es responsable de iniciar una conexión con sus seguidores, pero esa no es la única área en la que el líder tiene que mostrar iniciativa. Para ser un líder efectivo tiene que saber lo que quiere. Es la única forma de reconocer las oportunidades cuando se le presentan.

Cuando el líder sabe lo que quiere y se decide a actuar, todavía tienen un obstáculo más. Es estar dispuesto a correr riesgos. Las personas activas siempre corren riesgo. Pero una de las razones por la que el buen líder corre riesgos es que reconocen que también hay un nuevo precio que pagar por no hacer nada.

NOTA: La buena noticia para las personas de iniciativa es que hacen que las cosas sucedan. La mala noticia es que cometen muchos errores.

P. Actitud positiva.

La actitud positiva en un líder no es superficial optimismo, sino una disciplina mental y emocional que se cultiva activamente. Se trata de elegir el

enfoque constructivo, mantener la energía alta y proyectar la confianza necesaria para inspirar a otros, especialmente en la adversidad.

El líder practica el arte de reinterpretar los fracasos o reveses. En lugar de ver un error como una catástrofe personal, lo reformula como una oportunidad de aprendizaje o un dato necesario para el siguiente intento; "¿Qué aprendimos de esto que nos hará más fuertes en el futuro?" en lugar de "¿De quién es la culpa?".

El líder es consciente del poder de sus palabras. Se esfuerza por utilizar un lenguaje que transmita posibilidad y confianza, evitando frases que expresen derrota, imposibilidad o cinismo. La positividad se refuerza al hablar de soluciones en lugar de quejas.

Practicar la gratitud diariamente ayuda a centrarse en los recursos, talentos y logros ya existentes, en lugar de las carencias. Un líder que valora lo que tiene proyecta estabilidad y agradecimiento, lo cual es altamente contagioso. El líder invierte en autoconocimiento para entender qué dispara su negatividad o estrés.

NOTA: Al reconocer las emociones negativas tempranamente, puede controlarlas antes de que dominen su comportamiento o afecten al equipo. En el conocimiento popular de la FANB y en muchos otros círculos donde es necesario la conducción de hombres y mujeres esta por entendido que “no se debe de tomar decisiones impulsado por las emociones”.

“PÁGINA DEJADA EN BLANCO A EX PROFESO”

CAPÍTULO V

Competencias del líder militar

Un líder debe de conocer

El conocimiento, valores y ética profesional son la base fundamental de todo líder. El conocimiento es la capacidad de intervención de una manera razonable del líder de acuerdo a sus estudios, capacidades y experiencias vidas con anterioridad a diferencia de; las creencias que son aquellas suposiciones o convicciones que usted considera ciertas en relación a conceptos, personas, actos o cosas. Un ejemplo de una creencia puede ser la convicción de que la gente se motiva sólo mediante la administración de recompensas o castigos. Esta es una creencia sobre la naturaleza humana, pero usted no lo puede probar. Algunos líderes sostienen esa creencia otros no.

Alguien que aspira a ser un líder debe dominar una combinación de valores, habilidades técnicas, habilidades sociales y, lo más importante, tener un profundo autoconocimiento y visión.

Los valores son ideas acerca de la importancia de los conceptos, personas, actos o cosas. Los valores provienen de sus creencias y ellas influyen el comportamiento debido a que se actúa y se escoge entre las alternativas que se le presentan, dependiendo del sistema de valores. Los valores influyen las prioridades de cualquier sujeto y la máxima prioridad estará en función de los valores más importantes.

Un individuo como líder se puede encontrar en situaciones conflictivas donde, por ejemplo, los valores como la honestidad entran en rivalidad con otros valores, como la lealtad y la tolerancia.

La ética de la FANB está fundamentada en los valores como la lealtad a los ideales de la Nación, lealtad a su unidad, elevado sentido de responsabilidad personal y una dedicación desinteresada al servicio de la Patria.

Las creencias, valores y ética son importantes ya que ellos influyen el pensamiento, el aprendizaje y la conducta de cualquier sujeto, y ellos determinan como se planifica, como se actúa y como se trata a los demás. Cuando las metas

se fijan en función de valores egoístas o interesados no estarán orientados al beneficio de la Nación, la FANB o a la unidad.

La ética militar sirve de guía para ayudar a conducir soldados y unidades de una forma profesional. Los oficiales, tropa profesional y clases están en la obligación de discutir, enfatizar e inculcar las creencias, valores y ética profesional.

En esto consiste la idea de “inspirar” que forma parte importante de la Misión y Filosofía de la Universidad Militar Bolivariana de Venezuela.

Y en términos de comando generales deberá de conocer el comportamiento y la psicología de su gente, en términos generales el líder deberá de cumplir con:

Principios de mando y conducción

1. Conoce tu trabajo.

Para conocer su trabajo, el jefe debe poseer un amplio campo de conocimientos y tratar constantemente de mejorarlos mediante el estudio y la experiencia. Es importante que los métodos y procedimientos de organización, administración e instrucción del personal sean comprendidos. Para el conocimiento de su trabajo, el jefe debe poseer un entendimiento claro de las Relaciones Humanas. Debe tener conocimiento de los deberes, responsabilidades y problemas de sus subordinados. Debe lograr saber tanto de su trabajo como humanamente le sea posible aprender.

2. Conócete a sí mismo y preocúpate por tu propio mejoramiento.

Un auto análisis objetivo es el primer requisito para el jefe. Este no puede dirigir a otro si no se domina así mismo. No es suficiente para el jefe el estar meramente enterado de sus capacidades y limitaciones. Una vez que éstas han sido determinadas, debe hacerse un esfuerzo sincero para retener y mejorar sus capacidades, eliminar sus limitaciones y debilidades.

3. Conoce a tus hombres y preocúpate por el bienestar de ellos.

Por medio de la observación y el contacto personal, el líder reconoce las diferencias entre los individuos, y está más capacitado para saber cómo sus hombres reaccionarán en diversas circunstancias. El conocimiento y comprensión de cómo actuarán sus hombres lo capacita para un empleo más

efectivo de ellos. Mediante este conocimiento, el líder puede anticiparse a proveer sus necesidades y ganar su confianza, respeto y cooperación, si hace un esfuerzo sincero en pro de su bienestar.

4. Mantén a tus hombres informados.

Los miembros de la organización desean, por lo regular, saber lo que van a hacer y qué tal lo hicieron una vez que su tarea ha sido ejecutada. El ejecutante es mucho más efectivo cuando comprende su misión, la situación y el objetivo de la tarea que le ha sido asignada. La información motiva a los hombres y los capacita para ejercitar una mayor iniciativa en cualquier situación que pueda presentarse. El estar informado aleja los rumores.

5. Da el ejemplo.

Haga usted mismo lo que espera de sus hombres. Estos, en una forma instintiva, hacen de la conducta de sus jefes el patrón de la suya. Mediante el ejemplo suyo, usted será capaz de establecer normas para su unidad y ganar el respeto y la subordinación espontánea de sus hombres. Si el jefe ha destruido el respeto mutuo que debe existir entre él y sus subordinados habrá poca oportunidad para que ejerza su Don de Mando.

6. Cerciórate de que la tarea ha sido entendida, supervisada y cumplida.

Pocas tareas son apropiadamente cumplidas, sino han sido impartidas órdenes claras y precisas. No es suficiente el solo hecho de entregar las órdenes. El jefe debe cerciorarse de que sus órdenes han sido entendidas. Una vez que la dirección ha sido indicada, el jefe debe cumplir la difícil tarea de supervisar. Debe emplear buen juicio para evitar demasiada o muy poca supervisión. Debe interferir sólo cuando sea necesario, debido a errores considerables. Si la supervisión no se realiza en forma eficiente, se corre el riesgo de coartar al subordinado y hacerle perder la confianza.

7. Entrena a tus hombres para que trabajen en equipo.

El trabajo en equipo es la llave para el éxito de las operaciones. Por tanto, es deber de todo líder desarrollar el trabajo en equipo. Comenzando por los escalones más bajos y progresando en ascenso hasta las unidades superiores; ello permitirá una operación eficiente y exitosa en su unidad.

8. Toma decisiones correctas y oportunas.

La habilidad para tomar decisiones se basa en la capacidad del jefe para pensar en forma lógica y ordenada. Requiere una comprensión plena de la situación y un respaldo intelectual suficiente que lo capaciten para reconocer y evaluar todos los aspectos de las circunstancias que enfrenten. Un jefe alerta práctica y hace estimaciones objetivas de todas las situaciones nuevas o cambiantes. Se prepara así para reaccionar rápida y eficientemente cuando las circunstancias lo requieran.

9. Busca responsabilidades y desarrolla el sentido de responsabilidad entre tus subordinados.

Con la búsqueda de responsabilidades, el jefe se capacita en su profesión y desarrolla su habilidad potencial. Debe asumir con rapidez la iniciativa en ausencia de instrucciones de la superioridad. Mediante la delegación adecuada de autoridad, el jefe desarrolla un sentido de responsabilidad en sus subordinados. Debe alentar la iniciativa en ellos y, aunque a menudo necesiten supervisión, no debe interferirlos sino en caso de ser muy necesario.

10. Emplea tu Unidad de acuerdo a sus capacidades.

Los objetivos que le sean asignados serán logrados si la eficiencia y la moral de la unidad son desarrolladas y mantenidas, y si el jefe conoce las capacidades y limitaciones de su Unidad. La práctica juiciosa en la asignación de objetivos, estimulará la confianza y el desarrollo de las habilidades en la Unidad. En ocasiones, ciertas situaciones pueden hacer que el jefe demande de sus hombres más de lo que ellos normalmente puedan dar. La eficiencia y la moral no se perderán a menos que esa práctica se haga un proceder común.

11. Responsabilízate por las acciones de la Unidad.

El Comandante de una Unidad es responsable por todo lo que la Unidad haga o deje de hacer. Es importante que el jefe se esfuerce por asegurar que su unidad haga las cosas de una manera aceptable, pero siempre deberá asumir la responsabilidad de ellas aun cuando no salgan bien. Si el jefe falla en asumir esta responsabilidad, su posición y ascendiente ante sus hombres se

verán afectadas, y las posibilidades del logro de éxitos o de la misión serán reducidas.

12. Se firme, pero justo.

Por lo general en el servicio el individuo espera ser tratado de un modo firme. La Firmeza no significa, de modo alguno, un tratamiento tiránico para los subordinados. Como una norma firme, debe haber imparcialidad y justicia. Tal proceder es muy efectivo en el trato con los subalternos, pero demanda mucho sentido común y buen juicio por parte del jefe. Debe evitar las parcialidades y la tendencia a formar corte de favoritos.

“PÁGINA DEJADA EN BLANCO A EX PROFESO”

CAPÍTULO VI

Elementos del liderazgo del siglo XXI

Los elementos esenciales del liderazgo son los componentes fundamentales que, al interactuar, permiten a un individuo influir, guiar e inspirar a otros hacia el logro de un objetivo común. Estos elementos que interactúan son el seguidor; la comunicación, la situación y el tiempo disponible.

Los Seguidores.

El liderazgo no puede existir en el vacío. Los seguidores son el elemento que otorga validez y efectividad al líder.

1. Definición: El grupo de individuos que voluntariamente acepta la guía del líder y está dispuesto a seguir su dirección.
2. Importancia: Un líder debe ganarse el respeto, la confianza y la lealtad de sus seguidores. El liderazgo es una relación dinámica de doble vía.
3. Práctica: El líder debe ser un buen oyente, practicar la empatía y centrarse en el desarrollo y bienestar de los miembros del equipo.

En la jerga militar a los seguidores se les denomina subordinados cuando se encuentran orientados y motivados por su líder formal y legítimo. Es un factor importante ya que diferentes soldados requieren diferentes estilos de liderazgo; por ejemplo, un soldado que acaba de culminar el Período Básico Individual requiere de mayor supervisión que un soldado antiguo. Un soldado con mala actitud o poco interés requiere de una conducción diferente a la de un soldado voluntario y bien motivado.

El líder tiene que entender lo que cada soldado es, como se y hace. Lo que es, está representado por la naturaleza humana, las creencias, valores y carácter. Lo que conoce viene a estar representado por lo que el individuo sabe, basado en el estudio, la experiencia y adiestramiento. Lo que hace es lo que el individuo es capaz de realizar mediante el uso de las destrezas que posee. Adicionalmente el líder tiene que obtener el respeto, la credibilidad y la confianza de otros hombres

claves además de sus seguidores el líder necesita la colaboración voluntaria y eficaz de compañeros y superiores que lo apoyen en el ejercicio de sus funciones. NOTA: Finalmente recuerde que: usted además de líder, también es seguidor. Por eso usted tiene que conseguir la forma de poder satisfacer las necesidades de sus superiores, las de sus seguidores y las de las personas a su alrededor.

La comunicación.

La comunicación es un proceso esencial en el ejercicio del liderazgo que consiste en el intercambio de informaciones e ideas y en la transmisión de órdenes, lo que ocurre cuando el mensaje es recibido y entendido.

El proceso de comunicación siempre incluye los siguientes componentes:

1. Emisor: Quien origina y codifica el mensaje.
2. Receptor: Quien recibe y decodifica el mensaje.
3. Mensaje: El contenido de la información que se transmite.

La comunicación es un proceso holístico donde cada acción y cada elemento envían un mensaje, ya sea de forma intencional o inconsciente.

Se ejerce el liderazgo a través de la comunicación bilateral, la cual en muchas oportunidades no es verbal. Por ejemplo, cuando se da un ejemplo, se les está comunicando a sus seguidores que el líder es capaz de compartir con ellos el rigor de las actividades y que él no exigirá algo que no es capaz de hacer. Él enseñará, aconsejará, persuadirá y recompensará mediante la comunicación bien sea o no verbal.

La forma como usted se comunica en diferentes oportunidades es importante. Su selección de palabras, el tono de voz, la gesticulación y el reflejo de su mirada afectan de una u otra forma el sentido y la interpretación del mensaje que usted desea transmitir.

Canal de Comunicación	Porcentaje de Impacto	Cómo Comunica
Lenguaje Verbal	7%	El contenido literal del mensaje (lo que se dice).
Tono de Voz	38%	Cómo se dice el mensaje (volumen, tono, inflexión).
Lenguaje Corporal (Gestos y Expresión)	55%	El lenguaje del cuerpo (postura, gestos, expresiones faciales).

Basada en el trabajo del Dr. Albert Mehrabian en la década de 1960.

NOTA: En la comunicación efectiva, el objetivo del líder debe ser lograr la coherencia, es decir, que los tres canales (Palabras, Tono y Cuerpo) estén alineados y refuerzan el mismo mensaje. Ejemplo: Si el líder dice: "Me encanta este nuevo proyecto" (7%), pero su tono es bajo (38%) y sus brazos están cruzados (55%), el receptor interpretará que el líder no está realmente emocionado o que es escéptico.

La situación.

La simple existencia del comandante y sus subordinados, no caracteriza a un grupo con su líder y seguidores. Hay necesidad de una situación que los involucre, como, por ejemplo: una misión a cumplir o un objetivo a conquistar. En ese momento comienza a prevalecer en el jefe su papel del líder, y los subordinados, motivados y orientados, asumen su rol de seguidores.

Todas las situaciones no son iguales y por tanto las acciones del líder que en determinado momento han funcionado para determinada situación y con cierto grupo de combatientes o seguidores puede que no funcione en otra situación.

Es importante saber que el medio ambiente (el señor General Terreno, como lo describe Sun Tzu) es parte de la situación y como tal afecta las acciones

del liderazgo. Para el ejercicio del liderazgo la situación es un elemento de vital importancia. Cuando se expone sobre los procedimientos básicos de liderazgo se destaca a uno de ellos con el nombre de apreciación de la situación, mientras que en la orden de operaciones se incluye como el primero de sus párrafos a la situación.

Para determinar qué hacer y cómo hacerlo, el líder primero tendrá que hacer un análisis de todas las fuerzas y factores que afectan la situación. En este análisis deben considerarse tanto los factores que le ayudarán al cumplimiento de la misión como aquellos que la entorpecerán u obstaculizarán.

Entre los factores favorables se pueden considerar.

1. Subalternos bien entrenados y motivados.
2. Superior excelente quien además es un gran maestro y consejero.
3. Buenas relaciones, fundamentadas en el respeto y la confianza, con la gente clave de apoyo.
4. Buenas condiciones meteorológicas.
5. Buen equipamiento.
6. Buenos procedimientos operativos de combate.
7. Suficiente tiempo disponible.
8. Suficiente y adecuada información sobre lo que necesita hacer y cómo hacerlo.
9. Una tarea claramente estructurada.
10. Entre los factores adversos se pueden considerar:
11. Subalternos con un entrenamiento deficiente.
12. Un superior con poca habilidad de maestro o consejero.
13. Una relación de desconfianza o poca credibilidad con aquellos individuos claves de apoyo.
14. Conflictos internos entre los subalternos.
15. Falta de disciplina, valores profesionales o motivación.
16. Falta de tiempo.
17. Altos niveles de tensión.
18. Insuficiente información sobre cómo se debe cumplir la tarea.

Factores Operacionales y del Campo de Batalla.

Factor	Descripción
Inteligencia y Reconocimiento	La calidad, precisión y actualidad de la información sobre el enemigo (ubicación, capacidades, intenciones).
La Misión y los Objetivos	Las directrices estratégicas y tácticas específicas que deben cumplirse.
Recursos Propios (Capacidades)	Disponibilidad de personal, armamento, logística, apoyo aéreo y naval.
Terreno y Clima	Las condiciones geográficas y meteorológicas que afectan la movilidad, visibilidad y el rendimiento del equipo.
Líneas de Comunicación y Suministro	La vulnerabilidad y eficiencia de las rutas logísticas (combustible, municiones, médica).
Reglas de Enfrentamiento.	Las directivas que especifican cuándo, dónde y cómo la fuerza puede ser aplicada.

Factores Humanos y Psicológicos.

Factor	Descripción
Gestión del Riesgo	La evaluación del nivel aceptable de bajas propias, daños colaterales y fracaso de la misión.
Experiencia del Comandante	La trayectoria, entrenamiento y conocimiento doctrinal del líder al mando.
Moral y Disciplina de la Tropa	El estado psicológico y la cohesión de las fuerzas propias.
Presión Temporal (Tiempo)	La necesidad de tomar decisiones bajo plazos ajustados y la urgencia de la situación.
Cansancio y Estrés	El agotamiento físico y mental del personal clave en el proceso de decisión.

Preguntas antes de la toma de decisiones.

1. ¿Quién tiene la información que me ayudará a resolver el problema o a cumplir la misión?
2. ¿Realmente sé que es lo que tengo que hacer para cumplir la misión o alcanzar la meta?
3. ¿Realmente sé cómo hacer lo que tengo que hacer?
4. ¿Creo en que el resultado de mi trabajo es algo valioso?

Las cuatro preguntas anteriores también deben hacerse en relación con sus subalternos o cualquier otro individuo clave que usted haya identificado.

1. ¿Conocen mis subalternos que es lo que tienen que hacer?, ¿Cómo puedo hacer para corregir tal deficiencia?
2. ¿Saben mis subalternos y los individuos claves, como hacer lo que tienen que hacer para resolver los problemas o para cumplir con la misión? si no lo sabe: ¿Qué puedo hacer para corregirlo?
3. ¿Están mis subalternos y los individuos claves, suficientemente motivados para hacer lo que se necesita hacer?, si no: ¿Cómo puedo influenciar su motivación?
4. ¿Creen ellos que su esfuerzo producirá resultados que ellos valoran? Si no: ¿Cómo puedo comunicarme con ellos de forma tal que pueda influenciar sus percepciones sobre los resultados?

El tiempo disponible.

El factor tiempo es posiblemente el más crítico en la toma de decisiones militares, ya que la guerra es inherentemente dinámica y rápida. El tiempo afecta todo el Proceso Militar para la Toma de Decisiones (PMTD).

El tiempo que usted pueda disponer entre el momento que afronta una situación de liderazgo y el momento en que toma una decisión es un elemento que ejercerá una poderosa influencia sobre sus acciones de liderazgo.

Ese periodo de tiempo debe ser administrado eficazmente para proveer lineamientos de dirección y planificar sus acciones de liderazgo. Si el tiempo disponible es muy poco, usted tendrá que dirigir y controlar personalmente muchas de las actividades, pero si por el contrario dispone de suficiente tiempo podrá solicitar la participación de sus subalternos y colaboradores inmediatos.

Factor	Rol en la Decisión	Intervención del Líder
Tiempo	Impone la presión y la urgencia.	Decide cuándo la suficiencia de la información es más importante que la totalidad.
Situación	Proporciona el contexto (el <i>qué</i> y el <i>dónde</i>).	Define el problema (el foco) y la intención (el por qué).
Comunicación	Es el vehículo de la información y de la orden.	Asegura la claridad y la concisión de la orden para preservar el Tiempo.
Personal	Es el agente de la acción y la ejecución.	Asigna tareas según la competencia para asegurar la calidad en el Tiempo asignado.

NOTA: La toma de decisiones se puede ver como un ciclo constante donde el líder procesa la SITUACIÓN a través de la COMUNICACIÓN, bajo la presión del TIEMPO, y con la capacidad del PERSONAL disponible, a esto se le conoce como CAPACIDAD DE LIDERAZGO.

“PÁGINA DEJADA EN BLANCO A EX PROFESO”

CAPÍTULO VII

Hábitos elementales para el liderazgo.

¿Hábitos?

Una forma de crear la disciplina es crear hábitos los cuales son patrones de comportamiento que se repiten regularmente y se convierten en parte de nuestra rutina diaria. Estos hábitos deben de estar bien fundamentados pues pueden ser tanto positivos como negativos y su formación está influenciada por factores como el entorno, la educación y las experiencias personales, es decir estos hábitos están conceptuados tanto dentro de la sociedad, como en la persona, conceptuados como “normales” aunque en muchos casos no representen de manera formal los principales preceptos de la disciplina militar.

Existen diferentes tipos de hábitos, y comprender su impacto en nuestra salud física, mental y emocional es esencial para mejorar nuestra calidad de vida como personas, para el líder de un grupo deberá de saber gerencia cada uno de estos hábitos para formar hábitos positivos, es útil establecer metas claras, ser constante, disciplinado e inteligente pues los hábitos también pueden ser creados por conciencia propia y utilizar ejemplos prácticos que faciliten el cambio y la disciplina son la mejor forma de hacerlo.

Los hábitos son conductas que se realizan cada día, de forma automática y sin esfuerzo. Si forman hábitos que tengan relación con lo que se desea alcanzar, el proceso que nos hará acercarnos a nuestro sueño se va volviendo cada vez en algo más fácil, fluyendo por sí solo.

Los hábitos son conductas que se realizan cada día, de forma automática y sin esfuerzo. Si forman hábitos que tengan relación con lo que se desea alcanzar, el proceso que nos hará acercarnos a nuestro sueño se va volviendo cada vez en algo más fácil, fluyendo por sí solo al causar emociones positivas que tengan un efecto psicológico sobre la persona que está en plena construcción de estos hábitos.

Sin embargo, los hábitos no son algo que surjan de la noche a la mañana. Para ello, es necesario estar enfocado en su consecución, dedicándoles esfuerzo tanto físico como mental.

No obstante, los hábitos solo se vuelven algo presente en el día a día de las personas tras haberse superado en un proceso en el que se han logrado integrarlos en la vida cotidiana. Tratar de hacer que algo nuevo se vuelva el pan nuestro de cada día es algo que implica, ciertamente, una mayor concentración, ser consciente de qué se hace y cómo se hace, además de no perder el objetivo por el que se hace.

Es muy cómodo fantasear con la idea de que se logra alcanzar un sueño muy ansiado desde hace tiempo. Lo que no es tan cómodo es el tener que echarle ganas cada día a las actividades que estén relacionadas con la meta que se quiere lograr, tanto si requieren de recursos mentales como físicos.

Hay que tener en cuenta que el proceso de formación de hábitos no es algo concreto y fijo, es decir, no todos los hábitos se asientan con la misma facilidad ni tampoco tardan el mismo tiempo en volverse algo cotidiano. Este proceso puede variar en función de varios aspectos:

1. Habilidades físicas e intelectuales.
2. Rasgos de personalidad.
3. Estilo de vida.
4. Otros hábitos asentados que puedan interferir con el hábito a incorporar.

Además, la rapidez con la que se asienta el hábito depende tanto del objetivo como de la dificultad del propio hábito a incorporar. Por ejemplo, no es lo mismo intentar conseguir pasear media hora cada día que levantar pesas durante, también, media hora diariamente. El esfuerzo físico y mental es mucho mayor en el segundo caso y las ganas que se tengan de hacerlo pueden ser menores.

Se ha vuelto bastante famosa la afirmación de que para conseguir introducir un hábito en el día a día de las personas solamente se tardan unos 21 días, o lo que es lo mismo, 3 semanas. Esta afirmación, además de ser muy arriesgada, se ha mostrado claramente falsa para aquellos hábitos que son más complejos.

En varias investigaciones se ha tratado de ver cuánto tiempo se tarda en adquirir un hábito, obteniéndose resultados muy variados, en función de la dificultad de lo que se quería conseguir. La investigación apunta a que algunos hábitos pueden tardar muy poco en ser adquiridos, simplemente 18 días, mientras que otros, en cambio, tardan casi un año en hacerse algo cotidiano. También se ha visto que el fallar uno o dos días no repercute negativamente en la adquisición del hábito, pero sí fallar más de dos.

Pasos a seguir para crear un hábito.

No obstante, una vez se haya logrado introducir el hábito en el día a día de la persona, el esfuerzo físico e intelectual que era necesario invertir al principio del proceso se vuelve mucho menor.

1. Establecer metas específicas: Es bastante posible que se tengan muchas metas que se deseen conseguir. Sin embargo, y como dice el dicho popular, quien mucho abarca, poco aprieta. Lo ideal es intentar introducir únicamente un hábito al principio, como mucho dos, y esperar lograrlo al cabo de un tiempo. Si se logra asentar el hábito, se puede intentar incrementar el nivel de complejidad. Por ejemplo, si se deseaba caminar media hora al día, ahora se puede intentar que sea una hora o, incluso, hacer parte de ese tiempo corriendo. Es muy importante que los hábitos a seguir sean definidos de forma muy concreta. No es lo mismo decir que se va a caminar media hora cada día después de comer que decirse a uno mismo que va a caminar. En el segundo caso, es más probable caer en el autoengaño, diciéndose que por el hecho de haberse movido por dentro de la casa ya cuenta como caminar o, que como ya ha hecho los recados que tocaba hacer, se podría decir que ha hecho ejercicio.

NOTA: Se debe de crear metas claras y medidas, de lo contrario el hábito no será asentado dentro de la cotidianidad de la persona.

2. Definir un plan y dejarse de excusas: Siempre que se intenta introducir un nuevo hábito en la vida, surge la lucha constante contra la pereza y la vuelta a la rutina anterior. Es habitual que uno se diga a sí mismo que no dispone del suficiente tiempo, que no tiene el material que toca, que tiene otras obligaciones, etc. El peor enemigo para conseguir un sueño no son las obligaciones o la falta de tiempo. El peor enemigo es uno mismo. Para acabar con estas excusas, lo mejor que se puede hacer es identificarlas y preparar de antemano todo lo que consiga evitarlas. ¿Hay otras obligaciones que hacer? Pues toca hacerlas antes. ¿No tenemos el material necesario? Seguro que en casa hay algo o, sino, se compra y listos. Los sueños no se van a cumplir por sí solos, hay que echarle ganas y empeño para alcanzarlos.
3. Programar recordatorios: No tiene mucho sentido concienciarse de que se va a seguir un nuevo hábito si después, a la práctica, se olvida que se tenía que hacer. Gracias al avance tecnológico, los móviles, además de ser esos aparatos para ver vídeos de gatitos, tienen múltiples funciones, entre ellas la de poder programar alarmas personalizadas, con un mensaje de texto en el que te recuerda qué debes hacer y cuándo. Además, otra opción, un poco más analógica, es la de dejar notas en lugares estratégicos de la casa, como el espejo del cuarto de baño, la puerta de la nevera o la pantalla del televisor en el que estén apuntadas las cosas que se tienen que hacer. Siguiendo esta estrategia la excusa de que se ha olvidado lo que se tenía que hacer ya no es válida.
4. Controlar el progreso: Cada cierto tiempo, es conveniente ver cómo se está dando el progreso. Es muy importante revisar si se han dado avances, y la mejor manera de verlo es apuntando en una libreta o en el móvil los días en los que se ha y no se ha cumplido con el hábito a realizar. Si se ha dado el caso de que ha habido algún día en el que no se ha hecho lo que se tenía que hacer, es muy importante apuntar el porqué de ello. De esta manera,

no únicamente se sabrá con qué frecuencia se está haciendo el hábito y en qué grado se está logrando el objetivo, también será posible detectar posibles obstáculos que hayan surgido durante el proceso.

5. Celebrar lo conseguido: De la misma manera que es muy importante ver en qué medida se está logrando lo propuesto, también es muy importante celebrarlo. Aunque se haya fallado algún que otro día, es posible celebrar al final de la semana o el mes lo conseguido, permitiéndose algún respiro o capricho. No obstante, las recompensas deben ser consecuentes y, también, deben ser algo muy puntual. No tendría mucho sentido el celebrar haber estado toda una semana sin comer bollería industrial metiéndose entre pecho y espalda un pastel entero el fin de semana. Tampoco tiene sentido el celebrar que hoy no se ha fumado encendiéndose un cigarrillo a la mañana siguiente.

CUADRO RESUMEN

Etapa del Hábito	Creación de Buenos Hábitos	Ruptura de Malos Hábitos (Inversión)
Señal (El desencadenante)	Hazlo Obvio: Diseña tu entorno para que las señales de los hábitos deseados sean visibles. Usa la Intención de Implementación (dónde y cuándo lo harás).	Hazlo Invisible: Limita la exposición a las señales que desencadenan los malos hábitos.
Anhelo (La motivación)	Hazlo Atractivo: Asocia el hábito con una experiencia positiva. Usa la Vinculación de Tentaciones (hacer lo que <i>necesitas</i> hacer con lo que <i>quieres</i> hacer).	Hazlo No Atractivo: Reestructura tu mentalidad para resaltar los beneficios de evitar el mal hábito.
Respuesta (La acción en sí)	Hazlo Fácil: Reduce la fricción. Adopta la Ley del Mínimo Esfuerzo y aplica el Moldeado de Hábitos (empezar con versiones increíblemente fáciles).	Hazlo Difícil: Aumenta la fricción. Usa un Dispositivo de Compromiso o aumenta los pasos necesarios para realizar el mal hábito.
Recompensa (El resultado)	Hazlo Satisfactorio: Refuerza la acción. Haz un Seguimiento de Hábitos y da una pequeña recompensa inmediata.	Hazlo Insatisfactorio: Haz que el costo del mal hábito sea inmediato y doloroso (por ejemplo, con un contrato de hábitos).

CAPÍTULO VIII

Liderazgo en la Acción Militar

El líder debe hacer.

Hay cosas que se deben hacer constantemente: proveer dirección, poner en práctica y motivar.

1. El liderazgo que provee dirección incluye el establecimiento de metas objetivos claros, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la planificación controlada.
2. El liderazgo que pone en práctica o ejecuta incluye la coordinación, supervisión y evaluación. Estas son las destrezas necesarias para poder alcanzar las metas u objetivos.
3. El liderazgo que motiva incluya la aplicación de los principios de la motivación, tales como la alineación de las metas del individuo y la unidad o un comportamiento hacia las recompensas tal que conduzcan a alcanzar los estándares o niveles de excelencia de la unidad y las metas que se fijen.

Desde un punto de vista fraternal deberá de cumplir con lo siguiente:

1. Conozca y cuide a sus hombres.
2. Conozca sus problemas personales.
3. Solucione sus problemas.
4. Enséñeles a identificar las drogas y su daño físico y moral.
5. Enséñeles sobre el tráfico de drogas y sus consecuencias penales, a la salud y a la sociedad.
6. Realice entrevistas personales.
7. Respételes su racionamiento, completo y oportuno.
8. No les haga descuentos no autorizados y cuando estén autorizados, explíqueles su razón y destino. Dele su recibo.
9. Hábleles cada vez que pueda o busque cuando hacerlo.
10. Conozca su estado de salud.
11. Búsqueles solución a los problemas de salud.

12. Hágle un seguimiento al tratamiento y sus efectos.
13. Conozca sus capacidades.
14. Conozca sus debilidades
15. Conozca sus fortalezas
16. Conozca sus aspiraciones.
17. Estimule sus aspiraciones.
18. Incúlqueles la importancia de aprender un oficio.
19. Enséñeles o hágales aprender un oficio.
20. Incúlqueles la importancia de estudiar.
21. Incúlqueles la autoestima.
22. Supervise que estén bien alimentados.
23. Supervise que cada uno coma lo que le corresponde.
24. Enséñeles a cómo cuidarse de accidentes.
25. Enséñeles primeros auxilios.
26. Vele porque cada uno duerma lo necesario.
27. Vele porque se bañen adecuadamente.
28. Enséñeles a usar los accesorios de baños adecuada mente.
29. Enséñeles las condiciones mínimas de aseo personal.
30. Vele porque el médico, el odontólogo y el capellán los atiendan adecuadamente.
31. Vele porque salgan de permiso con frecuencia y controle sus salidas.
32. Averigüe cómo les fue durante el permiso. Qué hicieron, dónde fueron, a quienes visitaron, qué comieron, etc.
33. Vele porque tengan contacto con sus familiares, especialmente con los más allegados.
34. Vele porque tengan sus útiles personales y les den el uso adecuado.
35. Vele porque tengan una adecuada preparación física.
36. Enséñeles y exíjales una buena presentación personal.
37. Preocúpese por la educación sexual. Enséñeles el peligro del SIDA y su prevención y de otras enfermedades de transmisión sexual.
38. Efectúeles revistas profilácticas.

39. Sancione y recompense oportunamente.
40. Hágales conocer sus derechos y sus deberes.
41. Supervíseles su trabajo y hágales observaciones, aun cuando sean eficientes
42. Desarrólleles los valores espirituales, morales y personales.
43. Enséñeles moral y ética
44. Enséñelos a creer en usted, no los defraude.
45. Enséñelos a tener confianza en sí mismos
46. Trasmítales optimismo
47. Supervíseles su material, equipo y armamento y enséñelos a mantenerlo operativos y en buen estado
48. Enséñeles que su participación y sus sugerencias son muy importantes.
49. Enséñeles lo que significa el valor.
50. Enséñeles el valor y significado de los símbolos patrios.
51. Enseñe a quererlos, respetarlos y hacerlos respetar.
52. Enséñelos a querer, respetar y defender nuestra Patria.
53. Asígneles tareas de acuerdo a sus capacidades y hágales saber lo que espera de ellos.
54. Anote todo lo concerniente a su comportamiento, sus acciones, sus problemas, sus planteamientos y sus novedades.
55. Enséñeles a conocer y respetar a nuestro Libertador.
56. Desarrólleles el sentido de responsabilidad.
57. Enséñelos a mantener sus instalaciones limpias y en perfecto estado (baños, dormitorios, comedor, casino, etc.).
58. Preocúpese más por los que tengan más problemas.
59. Visite su personal hospitalizado, revise su tratamiento y entérese de su estado de salud y acciones que haya que tomar.
60. Haga conocer a su personal el papel que desempeña dentro de la FANB.
61. Haga conocer a su personal la importancia de la FANB. dentro del país.
62. Haga conocer a su personal los nombres de las autoridades más importantes dentro de la FANB, sus cargos y muéstreles su fotografía.

63. Haga conocer a su personal el nombre del Presidente de la República, del Ministro del Poder Popular de la Defensa, el papel que desempeñan y muéstreles su fotografía.
64. Explíquelo a su personal el significado de la cadena de mando.
65. Haga conocer a su personal los nombres de los oficiales de su unidad.
66. Haga conocer a su personal la importancia de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.
67. Dé respuestas lógicas y oportunas a los requerimientos de su personal.
68. Conozca el nivel educativo de su personal y promueva cursos o estudios en liceos, colegios o institutos.
69. Enseñe el placer de la lectura.

En función de su unidad

1. Instruya a su unidad como un equipo.
2. Realice entrevistas grupales.
3. Realice reuniones con sus comandantes.
4. Oiga a su segundo comandante.
5. Realice reuniones con su unidad.
6. Prepare agenda para las reuniones, no improvise.
7. Elabore y mantenga los libros al día.
8. Mantenga los planes al día.
9. Divulgue y practique los planes.
10. Elabore o coordine con el oficial de operaciones, la existencia de una biblioteca para el soldado.
11. Evite las sanciones colectivas.
12. Desarrolle el espíritu de cuerpo de la unidad.
13. Elabore y mantenga los símbolos de la unidad (banderines, escudos, himnos, etc.)
14. Adiestre a sus hombres como un equipo.
15. Emplee a su unidad de acuerdo a sus capacidades.
16. Conozca las fortalezas de unidad.

17. Conozca las debilidades de su unidad.
18. Vele por la tranquilidad durante las comidas.
19. Vele porque se respeten las condiciones favorables de descanso.
20. Revise con frecuencia los expedientes de la tropa, que estén completos, organizados y actualizados.
21. Revise las planillas de seguro, deben estar actualizadas, con los beneficiarios adecuados (explíqueles y oriéntelos) y los datos correctos.
22. Asista con su unidad a misa y hábleles de su importancia y significado.
23. Organice carteleras informativas.
24. Coloque en lugares visibles de su unidad, el retrato de El Libertador, del escudo, de la bandera, del mapa de Venezuela y del mapa del estado donde esté ubicado.
25. Enseñe, comente y practique el Himno Nacional y otros cantos patrióticos.
26. Elabore y revise con frecuencia los planes que corresponda a su nivel (carga, defensa, contra-incendios, evacuación, etc. y practíquelos.)
27. Conozca y practique los planes en los que esté involucrada su unidad.
28. Conozca y cumpla los POV de su unidad.
29. Conozca y cumpla los POV en los cuales su unidad esté comprometida.
30. Elabore y ejecute planes de inspección.
31. Elabore y ejecute planes recreativos, deportivos y sociales.
32. Proporcione los medios para el cumplimiento de las órdenes.
33. Recompense a la unidad como un todo.
34. Desarrolle acciones para conocer todo lo que pase en su unidad. (inteligencia, informantes, inspecciones, entrevistas, buzones de sugerencias, etc.)
35. Trate el problema de la seguridad (armamento, instrucción, transporte, seguridad industrial, servicio, etc.) como un punto muy importante. Conferencias y prácticas.
36. Promueva cursos especiales para complementar la preparación de su unidad.

37. Prepare charlas y busque expertos en asuntos sexuales para la orientación de su personal en ese aspecto.
38. Inculque el respeto por las damas.
39. Trate de cumplir sus misiones con su unidad.

En función de las instalaciones y equipos:

1. Vele porque las condiciones del comedor sean lo más adecuadas.
2. Vele porque las condiciones de los dormitorios sean favorables.
3. Vele porque las condiciones de los baños, sanitarios, lavamanos y urinarios sean óptimas.
4. Organice y entrene equipos de mantenimiento (electricidad, plomería, carpintería, cristalería, pintura, cerrajería, etc.)
5. Inspeccione el lugar donde le confeccionan la comida a su unidad.
6. Inspeccione los lugares a donde su personal asiste a consulta y es hospitalizado.
7. Supervise el estado de las instalaciones, del material y de los equipos individuales y colectivos.
8. Vele por la seguridad del parque.
9. Vele por el control del acceso al parque.
10. No se conforme con ver o recibir la información que todo está bien en el parque, compruébelo por sí mismo.
11. Enseñe a cuidar el armamento individual y colectivo.
12. Supervise el armamento individual y colectivo. Diseñe, practique y revise periódicamente los controles.
13. Tenga los depósitos organizados y con sus inventarios actualizados. Establezca mecanismos de control.
14. Supervise las instalaciones donde su personal se recrea.
15. Inspeccione el estado de los dormitorios, camas, colchones, sábanas, cobijas y almohadas.
16. Inspeccione y corrija las instalaciones eléctricas.
17. Inspeccione y corrija las instalaciones de agua potable y aguas servidas.

18. Tenga su material de transporte en óptimas condiciones. Elabore planes de mantenimiento.

En función de usted

1. Dé el ejemplo.
2. Conózcase a sí mismo y busque la autocorrección.
3. Conozca su trabajo.
4. Vele por su salud física y mental.
5. Vele por su crecimiento profesional.
6. Vele por su crecimiento académico.
7. Cuide que la tarea sea entendida, vigilada y cumplida.
8. Acepte y desarrolle sus responsabilidades.
9. Tome decisiones lógicas y oportunas.
10. Esmérese en enseñar bien para que a su personal le agrade y le comprenda fácilmente.
11. Esté seguro que ha transmitido una orden adecuada mente y que sea entendida para evitar riesgos, pérdida de tiempo y sanciones injustas.
12. Inspire confianza.
13. Sea puntual en sus obligaciones.
14. Exija puntualidad.
15. Planifique su tiempo.
16. Planifique sus actividades, no improvise.
17. Mantenga el sentido del humor.
18. Mantenga una excelente presentación personal.
19. Conozca técnicas básicas de mantenimiento de primer escalón
20. Conozca la ley para actuar a derecho.
21. Conozca las leyes, y especialmente los que tienen que ver con su actuación profesional.
22. Conozca la ley para sancionar en base a ella.
23. Tenga vergüenza.

- 24.No olvide que su principal competencia es velar por el bienestar de su personal.
- 25.Conozca todos los detalles de su área de operaciones.
- 26.Practique cualquier misión que vaya a cumplir.
- 27.No aplique sanciones cuando se encuentre alterado.
- 28.Supervise sus órdenes.
- 29.Transmita optimismo.
- 30.No sea temerario.
- 31.Cultive su condición de profesional para tomar decisiones en base al conocimiento y a la preparación técnica.
- 32.Enseñe que el superior debe velar por sus subalternos en salud, instrucción, bienestar, estado de ánimo, situación familiar, recreación.
- 33.Procese toda información, por simple que parezca.
- 34.Administre bien su sueldo.
- 35.No adquiera compromisos que le sean difíciles cumplir.
- 36.Aconseje con sinceridad y oportunamente.
- 37.Cuide su salud. Hágase chequeos médicos con frecuencia. No espere la prueba física anual para ponerse en forma.
- 38.Cuide su estado físico y su apariencia
- 39.Esté preparado para cumplir cualquier misión dentro de su ámbito. Mejore cada día su preparación académica para ser mejor profesional.
- 40.Organice y actualice su biblioteca.
- 41.Manténgase actualizado en cuanto a la situación del país, del mundo, tecnología, economía, cultura, hechos relevantes, etc.
- 42.Prepare la instrucción a impartir con la meta puesta en enseñar.
- 43.Piense en resolver los problemas y no ir en contra de ellos.
- 44.Sea educado y bondadoso.
- 45.Tenga fe en su misión.
- 46.Sea leal a su misión, a sus superiores, sus compañeros y sus subalternos
- 47.Tenga admiración por El Libertador y trasmitála.
- 48.Sea honesto.

49. Analice los resultados de sus acciones y piense en mejorarlas.
50. Sea sincero y prudente.
51. Enseñe la importancia de los valores.
52. Cultive y predique los valores.
53. Enseña la importancia y la razón de las cosas que se hacen: el respeto, la educación física, asistir a misa, comer bien, dar el ejemplo, ser honesto, ser responsable, etc.
54. Conozca sus derechos y sus deberes.
55. Sancione y recompense oportunamente. Demasiado tarde pierden su valor.
56. Establezca y mantenga amplios y suficientes canales de comunicación con sus subalternos.
57. No permita los abusos de autoridad.
58. Trate de no desautorizar a un superior.
59. Aprenda a hacerle mantenimiento a su vehículo.
60. Haga deportes.
61. No olvide que usted es la imagen de la FANB.
62. Aprenda y practique las técnicas de solución de problemas y toma de decisiones.
63. Aprenda y practique las técnicas de negociación.
64. Aprenda y practique las técnicas de manejo de conflictos.
65. Cultive el hábito de la lectura.
66. Vaya creando un archivo de sus diferentes cargos con material de apoyo (fotográfico, gráfico y escrito).
67. Escriba sus experiencias.
68. Tenga actualizado su expediente personal.
69. No se preocupe por hacer las cosas mejor que los de más, hágalas bien.
70. No sea un crítico de sus compañeros y superiores, aprenda de sus errores.
71. Si actúa convencido de sus obligaciones, con cariño, profesionalismo, conocimiento, ética y consecuente con su conciencia, será un hombre exitoso.

72. Prepárese para los retos de los próximos grados, porque sus responsabilidades irán creciendo con el desarrollo de su carrera.
73. Ocúpese de su familia con la misma abnegación que le dedica a su trabajo sin descuidar ninguno de los dos. La Patria y su familia son sus dos grandes tesoros.

En función de las operaciones

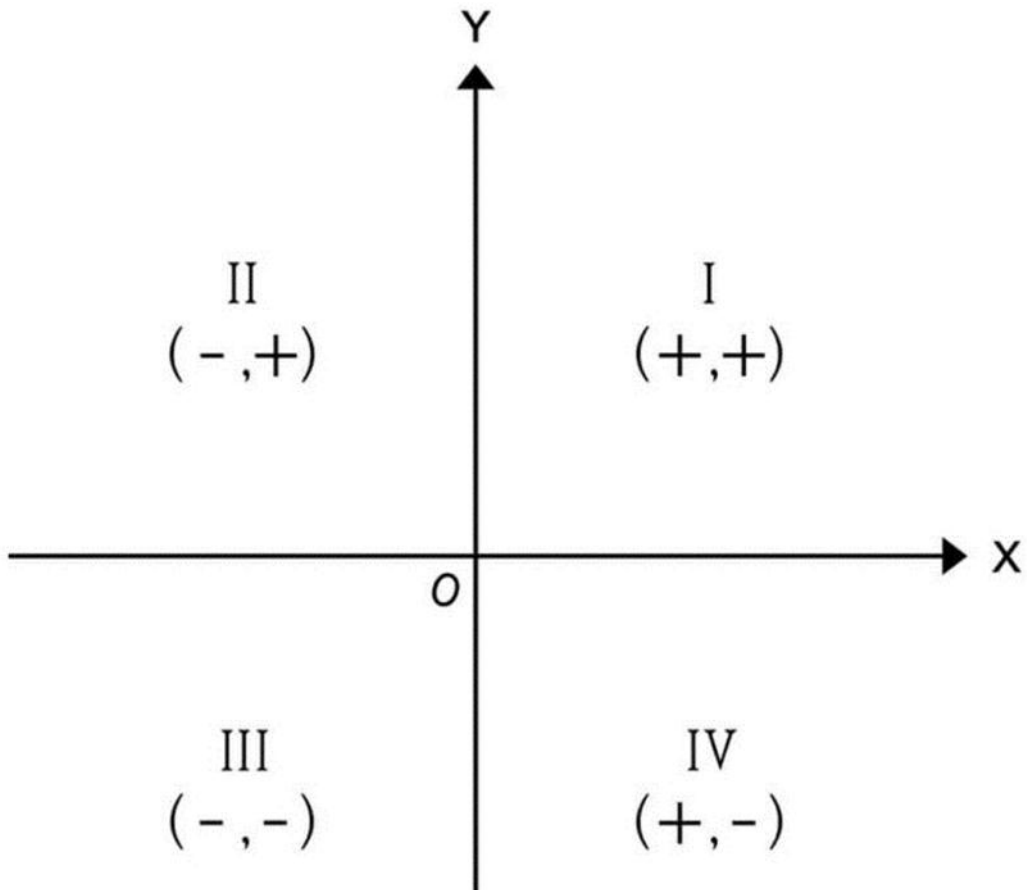
1. Conozca y efectúe reconocimientos de su área de operaciones o de influencia.
2. Recopile y conozca cartas, mapas y croquis de su área de responsabilidad.
3. Mantenga contactos con el oficial de operaciones y con el oficial de inteligencia para estar al tanto de la situación.
4. Mantenga contacto con las personas representativas de la zona.
5. Mantenga contacto con otras autoridades de la zona.
6. Procese toda información.
7. Mantenga su unidad adiestrada para el cumplimiento de la misión.
8. Haga ejercicios con su unidad sobre la misión asignada.
9. Haga ejercicios con su unidad sobre la misión por organización.
10. Mantenga a su personal informado sobre la misión asignada y especialmente las tropas profesionales y el cuerpo de clases.
11. Reúnase frecuentemente con sus sargentos y el cuerpo de clases para intercambiar información e instrucciones sobre la misión.
12. Vele porque el equipo y especialmente el armamento, estén en condiciones óptimas para el cumplimiento de la misión.
13. Supervise frecuentemente la carga básica y su vencimiento.
14. Aprenda y practique el procedimiento de conducción de tropas.
15. Sepa elaborar la apreciación de la situación a su nivel e interpretar la del escalón superior.
16. Sepa elaborar los planes de su unidad y relacionados con la misión (defensa, contra-incendios, evacuación, de movimiento, de carga)
17. Sepa interpretar la orden de operaciones.
18. Sepa interpretar los planes donde se vea involucrada su unidad.

19. Trate que las misiones asignadas las cumpla con su unidad orgánica.
20. Cuando le asignen personal de otra unidad para una misión específica, solicite plazo para conocerlas y reentrenarlas. Usted conoce su personal, pero no conoce el de otras unidades.
21. Conozca la operación y mantenimiento de todo su equipo.
22. Mantenga operativo el equipo asignado. Lo tendrá que usar en cualquier momento.
23. Revise los POV relacionados con la misión.
24. Conozca y practique los planes relacionados con su unidad y la misión.
25. Sea excesivamente cuidadoso con el armamento y el parque. No escatime controles para su seguridad.
26. Cuando tenga dudas sobre la integridad de una persona asignada para trabajar con usted, no la involucre demasiado en la misión. Trátela con prudencia y aclare las dudas que haya para las acciones pertinentes.
27. Tenga personal entrenado en primeros auxilios y los equipos respectivos.
28. Dele un trato preferencial a sus conductores. Entrenamiento, documentos, descanso y responsabilidad.
29. Repase y practique las técnicas de primeros auxilios. A la hora de una emergencia su personal no verá a otra persona que a su comandante.
30. Mantenga operativos sus equipos de comunicaciones. Haga ejercicios con frecuencia. Prevea métodos alternos.
31. Comparta con sus sargentos y el personal de clases la misión de la unidad.
32. Efectúe reconocimiento de las rutas antes de cualquier movimiento.
33. Repase los conocimientos de táctica.
34. Repase los conocimientos de lectura de cartas y técnica de calcos.
35. Haga ensayos antes de cumplir una misión.
36. Tenga personal entrenado para mantenimiento de primer escalón de equipos, transporte, armamento y comunicaciones.
37. Prevea los medios adecuados para el cumplimiento de la misión. No improvise.
38. Considere la existencia de las raciones de combate.

“PÁGINA DEJADA EN BLANCO A EX PROFESO”

CAPÍTULO IX

Niveles de apresto



El nivel de apresto.

El nivel de apresto se define como la medida en que los seguidores poseen la habilidad y la voluntad para cumplir exitosamente con una tarea o misión específicas.

Los niveles de apresto varían en un grupo. Los individuos tienden a poseer diferentes niveles de apresto, dependiendo la naturaleza o extensión de la tarea que se les asigne. Es importante resaltar que el nivel de apresto no es una cualidad personal o del carácter, ni el resultado de la evolución de los valores, creencias, edad o principios del individuo.

El nivel de apresto es la forma como los seguidores se pueden desempeñar ante determinada tarea o misión. Los dos indicadores fundamentales del nivel de apresto son la habilidad y la voluntad.

En el adiestramiento del soldado, los líderes deben desarrollarle habilidad y voluntad ya que cualquiera de las dos, por si solas, son admirables pero cada una por sí misma no determina el triunfo. En algunas oportunidades, un alto nivel en la voluntad puede ayudar a compensar en un bajo nivel en destrezas y viceversa; sin embargo, los soldados mejor preparados para combatir deben tener un alto nivel en ambos factores.

A esta altura es obvio para usted que la voluntad y la habilidad son factores que están mutuamente vinculados y que uno afecta al otro.

LA HABILIDAD: es el resultado del conocimiento, experiencia y destrezas que un individuo o grupo han sido capaces de adquirir y desarrollar para afrontar una tarea o misión en particular.

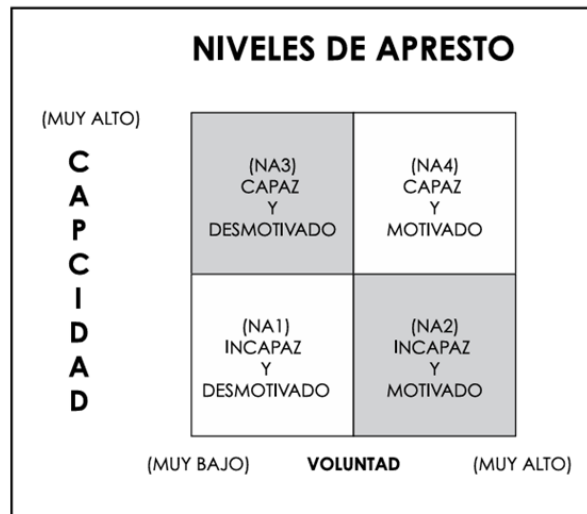
LA VOLUNTAD: tiene que ver con el nivel de confianza, dedicación, motivación y deseos del individuo o el grupo para afrontar una tarea o misión en particular.

El liderazgo situacional ofrece una oportunidad de identificar el nivel de apresto de sus seguidores. A través de la evaluación objetiva del grado de habilidad y de voluntad demostrado mediante conductas operacionalmente demostradas.

Si los niveles de habilidad no son evaluados a través de conducta demostradas usted lo que evaluará son potenciales que sólo le conducirán a intuir o inferir resultados sin certeza de éxito.

Niveles de apresto

Los diferentes niveles de apresto son el resultado de diferentes combinaciones de habilidad y voluntad. En el modelo de liderazgo situacional, se considera que tanto la habilidad y la voluntad oscilan entre los límites de muy alto y muy bajo. Para efectos de simplificación, la combinación de estos dos niveles extremos con los dos indicadores de apresto produce cuatro niveles de apresto, los cuales se presentan en el siguiente gráfico:



NIVEL DE APRESTO 1 (NA1):

Incapaz y desmotivado: Generalmente los individuos en este nivel necesitan aprender y adquirir conocimientos y destrezas que le permitan ejecutar la tarea o misión. Nunca antes han ejecutado una tarea similar por lo cual no sienten seguridad para afrontar la además de que no tiene ni interés ni deseo por aprender.

Los seguidores que se encuentran en este nivel de apresto necesitan:

Metas claras.

Estándares que les indiquen cuando un trabajo está bien hecho.

Información de la empresa, de la tarea, de cómo se me dirá su desempeño, de plazos y prioridades.

1. Reconocimiento de su entusiasmo.
2. Entrenamiento en el puesto de trabajo.
3. Planes de acción: cómo hacer la tarea, cuándo y con quiénes.
4. Definición expresa de niveles y límites de autoridad y responsabilidad.
5. Retroalimentación frecuente sobre sus resultados.

NIVEL DE APRESTO 2 (NA2):

Incapaz y motivado: Los individuos ubicados en este nivel no están debidamente capacitados para emprender la tarea por lo que necesitan aprender y adquirir las habilidades requeridas. Sin embargo, su nivel de motivación les ayuda a hacer el mejor esfuerzo posible para cumplir con los requerimientos. Los seguidores que se encuentran en este nivel de apresto necesitan:

1. Metas claras y perspectiva de futuro.
2. Retroalimentación frecuente sobre sus resultados.
3. Elogio ante los avances y progresos que se presentan.
4. Percepción de que los errores son comprendidos y que son oportunidad de mejoramiento.
5. Explicaciones sobre el sentido de la tarea que realizan.
6. Oportunidades para ser escuchados y espacios que les permitan compartir sus preocupaciones y dudas.

- NIVEL DE APRESTO 3 (NA3):

Capaz y desmotivado: El individuo posee las destrezas y conocimientos necesarios para desempeñarse en el trabajo, pero no posee la voluntad que se requiere para ponerlos en práctica. Normalmente, en este nivel de apresto se encuentran algunos individuos que a pesar de poseer las destrezas se sienten inseguros o poco confiados en que podrán afrontar la tarea o misión con éxito. Los seguidores que se encuentran en este nivel de apresto necesitan:

1. Oportunidades para demostrar sus preocupaciones.
2. Apoyo y estímulo para desarrollar habilidades que les permitan solucionar problemas, aumentando la confianza en ellos mismos.
3. Elogio y reconocimiento ante los mejores niveles de competencia y desempeño logrados.
4. Mayor involucramiento en la toma de decisiones y en la solución de problemas relacionados con su trabajo.

- NIVEL DE APRESTO 4 (NA4):

Capaz y motivado: El individuo está capacitado para cumplir la tarea o misión y poseer la voluntad que se requiere para hacerlo. Todo ello le imprime un alto grado de seguridad en sí mismo lo cual le permite ejecutar la tarea por sí solo. Los seguidores que se encuentran en este nivel de apresto necesitan:

1. Un líder que sea un asesor más que un jefe.
2. Reconocimiento por su aporte y contribución.
3. Mayor grado de autonomía y nivel de responsabilidad.
4. Confianza en lo que pueden realizar.

Estilos de liderazgo situacionales

El estilo de liderazgo es la forma como líder conduce a sus subordinados la manera como utiliza y combina los métodos y técnicas para proveer dirección y motivación con el objeto de inspirar a sus seguidores hacia el cumplimiento eficaz de la misión o tarea asignada.

Los diferentes estilos que se presentan son producto de la experiencia obtenida en la práctica y de la verificación científica de su importancia. Tales estilos le serán de gran utilidad para el ejercicio del liderazgo tanto a nivel individual como nivel organizacional.

Lo que en estos momentos se intenta resaltar es que no existe un estilo único óptimo para el ejercicio del liderazgo. El líder eficaz será aquel que sea capaz de poner en práctica, en forma adecuada, cualquiera de los estilos de liderazgo que están a su disposición.

En este sentido para poder ejercer un liderazgo eficaz es necesario el desarrollo de los atributos sobre lo que el líder debe ser, conocer y hacer, puesto que de toda manera la conducción de sus hombres y su unidad estaría guiada por la improvisación y la ignorancia que irremediamente le conducirá al fracaso. Uno de los enfoques o modelo que en la actualidad presenta de mejor manera los estilos de liderazgo es el liderazgo situacional.

Tal modelo ofrece cuatro estilos básicos de liderazgo, los cuales son producto de la combinación de las técnicas de liderazgo que se utilicen para dirigir

hacia el cumplimiento de la tarea o para influenciar en torno a las relaciones inter personales mediante la provisión de apoyo socio-emocional. Cada una de estas dos conductas se ejerce en diferente dimensión por lo que el líder puede cambiarlas en diferentes niveles de aplicación.

Se estudiará ahora el significado de cada una de las conductas que puede adoptar el líder para la conducción de sus hombres:

El diagrama que se presenta a continuación representa a los cuatro estilos de liderazgo a los que se ha hecho referencia, obsérvese que cada cuadrante corresponde a la combinación de niveles extremos en cada una de las conductas que pueden adoptar el líder para conducir a sus hombres o unidades.



Ninguno de los cuatro estilos es mejor que otro. La importancia del conocimiento de los cuatro estilos estriba en que, dependiendo del diagnóstico que haga el líder ante determinada situación de liderazgo y en relación a los niveles de apresto de los seguidores, solo de uno de los cuatro estilos será el más apropiado para obtener los mejores resultados en términos del cumplimiento exitoso de misión y bienestar de los hombres.

Sin embargo, haciendo un buen diagnóstico y conociendo los cuatro estilos de liderazgo un líder puede obtener resultados ineficientes, ineficaces y de poca calidad puesto que, para lograr el éxito, el líder deberá desarrollar suficientes destrezas para articular, en la práctica, el diagnóstico con su conducta hacia los subalternos; esto requiere del líder una habilidad especial. Tal habilidad es la capacidad de adaptación para escoger y aplicar el estilo de liderazgo de acuerdo a las exigencias y a las características de la situación.

El estilo de liderazgo DIRECTIVO (E1) se caracteriza por el alto nivel de detalle con que se establecen los resultados deseados, por un alto grado de dirección, control y dirección para poder verificar resultados parciales y hacer conexiones cuando sea necesario.

Un líder utiliza el estilo directo cuando le dice a sus subordinados que es lo que él quiere que hagan y como quiere que lo hagan, sin recibir de ellos sugerencias o ideas. Este estilo es claramente apropiado para muchas situaciones de la vida militar. En muchas oportunidades la gente piensa que está utilizando un estilo directivo cuando grita, cuando utiliza un lenguaje degradante o cuando conduce a sus subalternos por medio del temor o del abuso de autoridad. Esto no es, de ninguna manera, un estilo directivo de liderazgo, sino que por el contrario es un estilo abusivo y poco profesional para conducir a los subalternos.

LIDERAZGO DIRECTIVO:

1. Explica claramente las reglas, normas, metas y niveles esperados en el resultado.
2. Controla con firmeza y sinceridad.
3. Proporciona la dirección y supervisión requerida.
4. Es sincero con el establecimiento de prioridades.

El estilo de liderazgo EXPLICATIVO (E2) se caracteriza por el miedo de la persuasión, las aclaratorias por la transmisión de ideas y por la explicación de razones que tienden a establecer cierto grado de comunicación bilateral.

Cuando se utiliza este estilo de liderazgo se desea lograr el perfecto entendimiento de la orden o misión que se asigna, así como el esclarecimiento de los objetivos que se persiguen. Todo ello se hace con la finalidad de lograr la máxima motivación posible en el subalterno y provocar un convencimiento razonado sobre la necesidad e importancia de la tarea o misión.

Algunos líderes piensan que este estilo excede los límites hasta donde deben llegar las explicaciones al subalterno, lo cual no es del todo cierto ya que lo que se persigue con una acción de liderazgo es el cumplimiento de una tarea o misión a la vez de que quien la cumple sienta la satisfacción personal de haberlo logrado exitosamente. Para ello, el líder tendrá que llegar al nivel de detalle y colaboración que el subalterno requerirá ante determinada situación, tarea o misión.

LIDERAZGO EXPLICATIVO:

1. Explica como la misión se relaciona con objetivos importantes de la organización.
2. Explica las razones de sus decisiones y de sus exigencias.
3. Se toma el tiempo requerido para orientar en el trabajo a los nuevos seguidores.
4. Procura la comprensión de los seguidores.
5. Proporciona el apoyo moral y los conocimientos o entrenamientos necesarios.

LIDERAZGO PARTICIPATIVO:

El estilo de liderazgo PARTICIPATIVO (E3) se caracteriza porque el líder tiende a incentivar, estimular, animar y fomentar la colaboración, dedicación y

participación en la dirección y control de las actividades que conducen el cumplimiento de la misión.

Cuando se utiliza el estilo participativo de liderazgo el líder involucra a uno o más de sus subordinados en la determinación de lo que se debe hacer. Sin embargo, en este estilo el líder siempre retiene la autoridad para la toma de decisión. Este estilo es apropiado para muchas situaciones de liderazgo, nunca piense que obtener buenas sugerencias de los subalternos o poner en práctica un buen plan o una buena idea que provenga de ellos es un signo o síntoma de debilidad de su parte. Por el contrario, este será un signo de fortaleza que sus subalternos sabrán apreciar y respetar.

Por otra parte, usted es el responsable de la calidad de sus planes y decisiones por lo que si cree que sus ideas o planes son mejores que aquellas que han aportado sus subalternos usted podrá actuar en función de lo que es correcto, independientemente de las presiones que ellos pueden ejercer para que usted actúe en cierta dirección.

LIDERAZGO PARTICIPATIVO:

1. Propicia la participación de los subalternos cuando los aportes pueden ser positivos
2. Permite la participación en la definición de metas.
3. Trabaja con los subalternos en la implementación de las buenas ideas.
4. Compromete a los subalternos en la toma de decisiones.
5. Proporciona el apoyo moral y socio-emocional, para que los individuos desarrollen confianza en sí mismos.

El estilo de liderazgo DELEGATIVO (E4) es aquel mediante el cual el líder le permite al seguidor un despliegue total de iniciativa tanto en el proceso de planificación, como en el proceso de dirección, supervisión y control. Mediante este estímulo el líder se dedica a la observación y verificación para hacer simples

sugerencias, una vez que haya proporcionado lineamientos generales para la ejecución.

Cuando se utiliza el estilo delegativo, el líder delega la autoridad para la toma de decisión a un subalterno o grupo de subalternos. Sin embargo, el líder continuará siendo el responsable por el resultado de las decisiones que tomen sus subalternos.

Por ello siempre el líder debe delegar su autoridad mediante un cálculo previo de los riesgos que está corriendo ante un fracaso de sus subalternos. Recuerde que la responsabilidad no se delega ni se justifica con omisiones de los subalternos. Los cuatro estilos de liderazgo pueden resumirse en los siguientes términos.

LIDERAZGO DELEGATIVO:

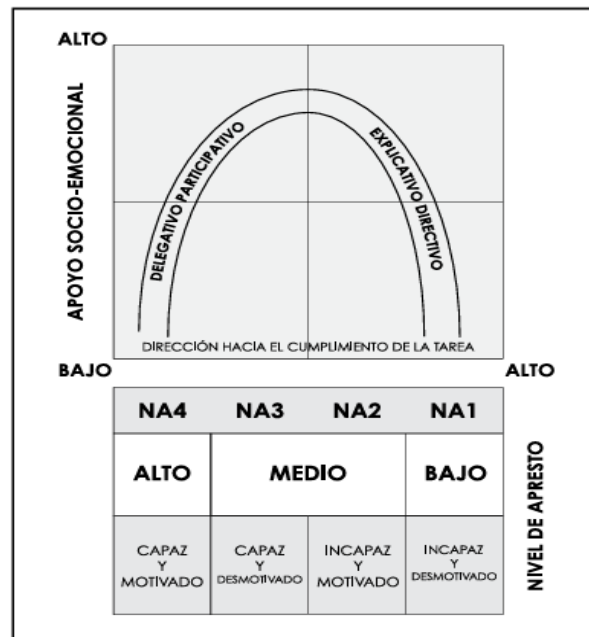
1. Permite que los subalternos tomen decisiones hasta el nivel adecuado.
2. Asume la responsabilidad por las acciones de los sub alternos, corriendo riesgos calculados.
3. Proporciona la libertad de acción necesaria para el despliegue de iniciativas y para que se pueda hacer un buen trabajo.
4. Colabora con sus subalternos para que asuman tantas responsabilidades de trabajo como sea posible.

NOTA: Se puede concluir que en el liderazgo situacional existe una inter-relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de apresto de los individuos en organizaciones que son ob jeto de acciones de liderazgo. Este modelo fue desarrollado para ayudar al líder en la determinación del estilo de liderazgo más adecuado ante de terminada situación. Por eso debe recordar dos cosas:

1. El nivel de apresto depende de los niveles de habilidad y voluntad de los seguidores.

2. El estilo de liderazgo está determinado por el grado de dirección hacia el cumplimiento de la tarea socio emocional que el líder le ofrece a sus seguidores.

Se supone que tanto el nivel de apresto como los estilos de liderazgo están colocados en un continuo que es difícil establecer límites que demarquen claramente lo diferente entre un nivel o estilo y otro. De tal forma que se puede observar en el siguiente gráfico:



Los niveles de apresto (desde N1 hasta N4) están colocados bajo denominación de alto, medio y bajo mientras que los estilos de liderazgo, se han colocado en una gruesa banda que representa las posiciones deseables de dirección hacia la tarea y de influencia hacia las relaciones.

Es importante recalcar que, para utilizar esta teoría, primero se determina el nivel de apresto del seguidor trazando una línea vertical hasta que se encuentre con la banda indicadora de estilo de liderazgo. Ese punto de intersección le permitirá determinar las proporciones adecuadas de dirección e influencia que deba administrar para la situación particular que se está analizando.

Sin embargo, en líder siempre debe tener muy en cuenta:

1. Que en la medida que el seguidor supera su nivel de apresto para determinada misión o tarea del líder debe cambiar su estilo de conducción puesto que, si lo deseable es que los seguidores sean cada día más capaces, mediante el incremento de sus habilidades y de su voluntad, lo lógico sería que el líder reconociera tal superación mediante un cambio en el estilo de conducción; igual cosa en caso de un desmejoramiento en los niveles de apresto.
2. Que para un mismo individuo pueden utilizarse diferentes estilos de liderazgo puesto que su nivel de apresto depende de su capacidad y voluntad para cada tarea específica.

Basado en el documento y conceptos de "Notas de Liderazgo" (frecuentemente utilizado en la formación de liderazgo militar y organizacional, como en la UMBV, y fundamentado en la teoría del Liderazgo Situacional), el Nivel de Apresto se define como la combinación de dos factores en un seguidor: Competencia (Habilidad/Saber) y Compromiso (Voluntad/Querer).

Para aumentar el nivel de apresto de tu equipo (llevarlos de un nivel de dependencia a uno de autonomía), debes seguir una estrategia evolutiva. Aquí tienes los pasos desglosados:

1. Diagnóstico Inicial: Entender la Fórmula del Apresto Antes de actuar, debes identificar qué componente le falta a tu subordinado. El libro establece que el apresto no es fijo, sino dinámico.

Apresto = Habilidad (Saber) + Voluntad (Querer/Confianza)

- A. Si falta Habilidad: La persona no sabe cómo hacer la tarea, aunque tenga entusiasmo.
- B. Si falta Voluntad: La persona sabe hacerlo, pero le falta seguridad o motivación.

2. Pasos para Aumentar el Nivel (Ruta Evolutiva)

El objetivo es mover a la persona desde el Nivel 1 (Principiante) hasta el Nivel 4 (Experto Autónomo). Para lograrlo, el líder debe modificar su comportamiento progresivamente:

Fase A: De "No sabe" a "Aprende" (Enfoque en la Instrucción)

Si el seguidor tiene bajo apresto (generalmente poca competencia, pero mucho entusiasmo o inseguridad):

- A. Qué hacer: Asume un rol directivo. No esperes que "adivinen".
- B. Acción Clave: Define claramente el qué, cómo, cuándo y dónde.
- C. El error a evitar: No delegues todavía. Si delegas a alguien sin competencia, generas frustración y bajas el apresto.
- D. Meta: Crear la competencia técnica básica

Fase B: De "Aprende" a "Comprende" (Enfoque en la Persuasión)

Una vez que la persona empieza a tener conocimientos, pero quizás pierde la motivación inicial (se da cuenta de que el trabajo es difícil) o necesita entender el propósito:

- A. Qué hacer: Aumenta la comunicación bidireccional.
- B. Acción Clave: Explica los "porqués" de las órdenes. Escucha sus sugerencias, pero tú tomas la decisión final. Felicita los progresos técnicos para reconstruir su confianza.
- C. Meta: Aumentar la voluntad y reforzar la habilidad técnica.

Fase C: De "Comprende" a "Se Compromete" (Enfoque en el Apoyo)

El seguidor ya sabe hacer el trabajo (competencia alta) pero puede tener una voluntad variable (inseguridad o falta de motivación puntual):

- A. Qué hacer: Deja de dar órdenes sobre cómo hacer la tarea. Pasa a un rol de facilitador.

- B. Acción Clave: Pregunta: "¿Cómo lo harías tú?". Tu trabajo aquí es dar ánimo y eliminar obstáculos, no enseñar.
- C. Meta: Que la persona asuma la responsabilidad psicológica de la tarea.

Fase D: El Nivel Máximo de Apresto (Delegación y Autonomía)

Cuando el seguidor tiene alta competencia y alto compromiso:

- A. Qué hacer: Reduce tanto la dirección como el apoyo emocional constante.
- B. Acción Clave: Delega la responsabilidad de la toma de decisiones y la ejecución. Permite que actúen por su cuenta e infórmalos que confías en su criterio.
- C. Meta: Mantener el alto desempeño mediante la confianza.

Una vez completada cada fase se procede al siguiente paso del adiestramiento que es la ejemplificación del porqué de las cosas: El Factor "Liderazgo Moral" (Crucial en las Notas), Las "Notas de Liderazgo" suelen enfatizar que el apresto no es solo técnico, sino ético. Para aumentarlo realmente, debes aplicar el Liderazgo Moral:

- A. Predicar con el ejemplo: El nivel de apresto de la tropa o equipo nunca será superior al estándar moral que tú demuestres.
- B. Sentido del Honor: Vincula las tareas diarias con un propósito superior (la misión, la patria, el bienestar del equipo). Cuando el seguidor entiende la trascendencia de su labor, su Voluntad (el componente psicológico del apresto) se dispara.

Nivel de Apresto Actual	Característica del Seguidor	Tu Acción para Aumentarlo
N1 (Bajo)	No sabe / Inseguro o Entusiasta	Dirigir: Da instrucciones precisas y supervisa de cerca.
N2 (Medio-Bajo)	Sabe poco / Desmotivado	Entrenar: Explica, aclara dudas y vende la idea.
N3 (Medio-Alto)	Sabe mucho / Inseguro	Apoyar: Escucha, facilita y comparte decisiones.
N4 (Alto)	Sabe mucho / Quiere y puede	Delegar: Da libertad y reconoce el logro.

Para resumir el accionar del trabajo situacional del líder podemos observar el siguiente cuadro:

“PÁGINA DEJADA EN BLANCO A EX PROFESO”

CAPÍTULO X

Retos del Liderazgo Militar Venezolano

El liderazgo en el mundo multipolar.

Se basa principalmente en la capacidad de influir y guiar a otros a través de la persuasión, la cultura y la diplomacia. En este contexto, el liderazgo no se limita a la fuerza militar o económica, sino que también incluye la capacidad de atraer y generar confianza a través de la cultura, los valores y la educación. Este tipo de liderazgo es cada vez más relevante en un entorno global donde la reputación y la capacidad de generar consensos son más valiosas que la imposición directa.

El concepto de “unidad” ha transformado la manera en que los líderes y las naciones ejercen influencia en un entorno multipolar y digital. Las plataformas sociales y los medios de comunicación permiten a líderes, organizaciones y países proyectar valores culturales y éticos que fortalecen su influencia global. La educación juega un papel central en este proceso, contribuyendo a expandir el concepto de multipolaridad en su comunidad y en el país.

El liderazgo en el mundo multipolar también implica la cooperación con otros actores, actualmente los principales aliados de la república son Rusia y China, y la formación de alianzas estratégicas con países emergentes. Estas alianzas pueden incluir la cooperación en áreas como la política exterior, la economía y la seguridad, y pueden tener un impacto significativo en la gobernanza global.

En un mundo multipolar, el liderazgo no se limita a un solo país o bloque, sino que involucra a múltiples centros de poder con capacidades comparables en términos económicos, militares, diplomáticos y culturales. Esta diversidad de poder puede llevar a una distribución más equitativa de la influencia y una mayor representatividad de diferentes perspectivas, pero también puede resultar en una mayor rivalidad y dificultad para alcanzar consensos.

La búsqueda de la multipolaridad como objetivo para minimizar la incertidumbre global implica considerar diversas perspectivas y actores clave en el escenario geopolítico, psicológico, sociológico y cultural.

El liderazgo en el mundo multipolar es un proceso en constante evolución, donde los actores deben adaptarse a las nuevas dinámicas globales y encontrar formas de colaborar y coordinarse para enfrentar los desafíos globales.

Sin embargo, la multipolaridad en el contexto de la globalización también requiere una mayor cooperación y diálogo entre los actores para abordar los desafíos comunes y buscar soluciones conjuntas. Dado que los problemas globales, como el cambio climático, el terrorismo, la migración y la pobreza, no pueden ser abordados de manera efectiva por un solo actor, se necesita una colaboración multilateral para encontrar respuestas adecuadas.

Desde una perspectiva geopolítica, la multipolaridad implica la redistribución del poder y la influencia entre múltiples actores internacionales. En este escenario, Estados Unidos, China y Rusia juegan un papel crucial.

Estados Unidos ha sido tradicionalmente considerado como una superpotencia, mientras que China y Rusia han surgido como actores con creciente influencia y ambiciones globales. Estas potencias tienen intereses estratégicos divergentes y compiten por la primacía en diferentes regiones del mundo como sucede con China en Latinoamérica y África. La multipolaridad busca equilibrar sus intereses y evitar un dominio excesivo de uno solo, lo que podría conducir a tensiones y conflictos.

Desde una posición cultural, la multipolaridad busca salvaguardar la diversidad cultural y promover la preservación de las identidades locales. Cada polo de poder puede desempeñar un papel en la promoción y protección de las expresiones culturales, evitando la homogeneización y el dominio de una sola cultura. Esto contribuye a la promoción del respeto intercultural y al fomento de un entorno en el que todas las culturas sean valoradas y protegidas.

La Transición del Unipolarismo al Multipolarismo: Un Mundo en Cambio

Desde el colapso de la Unión Soviética en 1991, Estados Unidos ha sido el principal centro de poder mundial. La unipolaridad que surgió tras el fin de la Guerra Fría permitió a Washington dictar las reglas del juego en la economía global, la política internacional y las



tecnologías emergentes. Sin embargo, el orden unipolar está cediendo ante la ascensión de nuevas potencias que, lejos de alinearse con la hegemonía estadounidense, buscan redefinir el equilibrio de poder. China, con su crecimiento económico exponencial y sus ambiciosos proyectos geopolíticos como la Iniciativa de la Franja y la Ruta, y Rusia, con su fortaleza militar y su creciente influencia en el ámbito de la inteligencia artificial, están desempeñando papeles fundamentales en esta transformación.

Las tensiones entre Estados Unidos y sus rivales han adquirido un tono más estratégico. El siglo XXI no solo se define por una competencia económica, sino por una lucha por la supremacía tecnológica y el control de los recursos del futuro. Las relaciones de poder están configurándose, por tanto, no solo en términos de poder militar, sino en áreas críticas como la inteligencia artificial, la tecnología 5G y las energías renovables. En este contexto, las potencias emergentes están utilizando tanto la diplomacia como la coerción económica para avanzar sus intereses, mientras que Estados Unidos y sus aliados occidentales intentan frenar su ascenso mediante sanciones y una diplomacia defensiva.

El Ascenso de China y Rusia: Nuevas Potencias, Nuevas Estrategias

El caso de China es particularmente llamativo. Bajo el liderazgo del presidente Xi Jinping, el país ha sido capaz de consolidarse como la segunda mayor economía mundial, y su enfoque de inversión en infraestructuras globales ha generado una nueva realidad geopolítica. El gigante asiático ha establecido

una red de alianzas que no solo abarca el comercio, sino también el acceso a recursos estratégicos. La Franja y la Ruta no solo es una iniciativa económica, sino también un proyecto geopolítico que coloca a China en una posición de liderazgo en diversas partes del mundo, desde Asia hasta África y Europa.

Por su parte, Rusia ha logrado convertir su capacidad militar y su influencia energética en herramientas de poder. A pesar de las sanciones internacionales y de las restricciones impuestas por Occidente, el Kremlin ha logrado consolidar una relación estratégica con Beijing, especialmente en el ámbito de la inteligencia artificial, y continúa proyectando su poderío militar a través de una presencia cada vez más notoria en el Medio Oriente y en Europa del Este. “Restaurar el orden” no solo responde a sus propios intereses nacionales, sino que también se alinea con una visión de un mundo multipolar, donde el liderazgo global no está monopolizado por una sola potencia.

La competencia por el control de las nuevas tecnologías se ha convertido en el nuevo campo de batalla. La inteligencia artificial, la 5G y la automatización son las nuevas fronteras del poder. En esta lucha, China ha invertido miles de millones en investigación y desarrollo, mientras que Rusia ha aprovechado su experiencia en ciberseguridad y su posición estratégica en el ciberespacio para ganar influencia.

América Latina, ubicada estratégicamente entre dos océanos y con vastos recursos naturales, se encuentra en una encrucijada geopolítica. Durante décadas, la región ha estado marcada por la influencia de Estados Unidos, que ha dictado sus políticas económicas, sociales y diplomáticas. Sin embargo, el ascenso de China y Rusia presenta nuevas oportunidades y desafíos. Si bien algunos países latinoamericanos siguen siendo aliados cercanos de Estados Unidos, como México y Colombia, otros han comenzado a buscar nuevas rutas de colaboración.

En este contexto, América Latina tiene el potencial de convertirse en un actor clave en la redefinición del sistema global. No solo por sus recursos naturales, sino por su capacidad para jugar un rol de mediador entre las grandes

potencias y aprovechar la rivalidad entre ellas para garantizar su desarrollo autónomo.

Rol Específico de Venezuela

El gobierno venezolano se autodefine como un país en la "vanguardia" del surgimiento de este nuevo orden mundial.

1. Recursos Estratégicos: Venezuela posee las mayores reservas probadas de petróleo del mundo, además de vastos recursos de gas natural y minerales. Estos recursos le otorgan una posición estratégica y una herramienta de negociación importante en el escenario energético global.
2. Resistencia a la Hegemonía: El liderazgo venezolano se presenta como un símbolo de resistencia frente a las políticas hegemónicas de Estados Unidos, utilizando su política exterior para movilizar a otros países en la defensa de sus propias soberanías nacionales.

En esencia, el liderazgo venezolano en el mundo multipolar se basa en la geopolítica de sus alianzas y recursos, buscando activamente la despolarización del poder global mediante la promoción de bloques alternativos y el fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur.

La estrategia venezolana se enfoca en varios pilares clave para promover un mundo multicéntrico y pluripolar:

1. Alianzas Estratégicas: El país ha fortalecido sus lazos con potencias emergentes como China, Rusia e Irán, a quienes considera "socios estratégicos". Estas alianzas buscan la diversificación económica, la transferencia de tecnología y el apoyo político mutuo, particularmente frente a las sanciones y presiones de Estados Unidos y sus aliados.
2. China y Rusia: Estos países han reafirmado su apoyo a la soberanía venezolana, promoviendo la cooperación en áreas como la energía, la defensa y las finanzas.
3. Multilateralismo y Derecho Internacional: Venezuela promueve el multilateralismo y el respeto a la Carta de las Naciones Unidas, siendo un miembro activo en grupos que buscan defender estos principios,

como el Grupo de Amigos en Defensa de la Carta de las Naciones Unidas. Aboga por la solución pacífica de conflictos y la no injerencia en los asuntos internos de los Estados.

4. Integración Regional: Históricamente, el liderazgo venezolano ha impulsado mecanismos de integración en América Latina y el Caribe, como la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA) y ha buscado retomar su posición en otros foros regionales. La meta es consolidar un bloque de poder regional que negocie en mejores términos con los centros de poder global.
5. Sur Global y BRICS: Venezuela busca consolidar su posición como un actor clave dentro del Sur Global, un conjunto de países en desarrollo que se oponen a la dominación occidental. En este contexto, ha manifestado su interés en integrarse al grupo BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), lo que reforzaría su proyección internacional y les daría acceso a nuevas plataformas de cooperación económica y financiera.

Tecnología, ciberdefensa y liderazgo en la era digital.

El liderazgo venezolano en la era digital busca promover un modelo de desarrollo tecnológico endógeno y una economía digital que reduzca la dependencia de tecnologías y plataformas extranjeras.

Transformación Digital: El gobierno impulsa el Motor de Telecomunicaciones y Nuevas Tecnologías para consolidar la economía digital, enfocándose en llevar la conectividad a sitios remotos y fomentar el emprendimiento en línea.

Petro y Billetera Electrónica: La criptomoneda “Petro”, respaldada por reservas petroleras, y el desarrollo de la billetera electrónica gubernamental son ejemplos de iniciativas para crear mecanismos de pago y transacciones digitales independientes del sistema financiero internacional.

Alianzas Geopolíticas: La estrategia tecnológica se apoya en aliados como China y Rusia para la transferencia de tecnología en áreas como la defensa aérea (sistemas de misiles y antimisiles) y posiblemente para el desarrollo de

infraestructuras de ciberseguridad, siguiendo la lógica de las alianzas multipolares para evitar la dependencia de Occidente.

Talento Humano: A pesar de los desafíos, existe una fuerte comunidad de profesionales y un sector privado de ciberseguridad activo en Venezuela (ej. Grupo Cinetix, Digitel Corporation) que ofrecen soluciones a las empresas, incluyendo servicios en áreas de Big Data, desarrollo de software y aplicaciones móviles.

Aspecto	Enfoque Estratégico	Desafío Principal
Ciberdefensa	Protección de la infraestructura crítica contra el "ciberterrorismo".	Ataques de alta escala y necesidad de mayor inversión en herramientas forenses.
Tecnología	Desarrollo de tecnologías y plataformas propias (software público, Petro).	La posición del país en el Índice Mundial de Innovación (baja) y el reto de la fuga de talento especializado.
Liderazgo	Posicionarse como un ejemplo de resiliencia y soberanía digital ante la hegemonía tecnológica.	Inestabilidad económica que limita la inversión y la necesidad de desarrollar más el marco legal y organizativo.

Capacitación: Instituciones académicas, como la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (UNEFA), están formando capital humano en Ingeniería en Ciberseguridad para convertirse en "defensores de la infraestructura digital del país."

NOTA: la tecnología y la ciberdefensa son consideradas herramientas críticas para la autodeterminación en la política exterior venezolana, buscando construir una "capacidad digital" que sustente su modelo de desarrollo en el mundo multipolar.

A nivel particular el líder puede impulsar el uso de la tecnología mediante una combinación de visión, inversión, educación y cultura. El objetivo es

transformar la tecnología de un simple conjunto de herramientas a un habilitador estratégico de eficiencia e innovación.

Explicar de manera consistente cómo la tecnología beneficia a las personas (reduce el trabajo repetitivo, mejora la colaboración, ofrece mejores datos para decisiones) y no solo a la organización.

El líder debe ser el primer usuario de las nuevas herramientas, demostrando su valor y superando la resistencia inicial. Si el líder usa la nueva plataforma, el equipo lo seguirá.

Inversión Estratégica y Recursos

El impulso requiere inversión no solo en hardware y software, sino también en el capital humano.

1. Presupuesto Dedicado a la Innovación: Asignar tareas específicas para probar nuevas tecnologías (proyectos piloto) que permitan fallar rápido y aprender.
2. Infraestructura Robusta y Segura: Asegurar que la red, el almacenamiento en la nube y los sistemas de ciberseguridad sean modernos y fiables. Nadie usará una herramienta que es lenta o insegura.
3. Incentivar la Experimentación: Crear un espacio de tiempo para que los equipos exploren herramientas que puedan mejorar sus procesos (por ejemplo, "Viernes de Innovación Tecnológica").

NOTA: En la sociedad venezolana contemporánea se puede evidenciar que la tecnología forma parte del día a día, pero la población en general no la sabe utilizar, por eso es necesario concientizar de los provechos de usar la tecnología y ofrecer formación continua que se centre en cómo la tecnología resuelve un problema específico del usuario, en lugar de solo enseñar las funciones.

CAPITULO XI

Historia y Evolución del Liderazgo en Venezuela.

Venezuela es un país lleno de historia y ha sido testigo de la gran contribución de muchos personajes históricos y líderes que han dejado una huella imborrable en la historia de la nación. Desde tiempos coloniales hasta la actualidad, Venezuela ha sido liderada y representada por hombres y mujeres que han luchado por la libertad, la democracia y la justicia social. En este capítulo, vamos a explorar algunos de estos personajes históricos y líderes influyentes en Venezuela.

Guaicaipuro.

Guaicaipuro, también conocido como Guacaipuro, nació alrededor de 1530 en la región de Los Teques, actualmente parte del estado Miranda, Venezuela. Fue un líder de la tribu de los Teques y asumió el cacicazgo a la edad de 20 años tras la muerte del Cacique Catuche, quien lo había criado. Guaicaipuro se casó con Urquía y tuvo tres hijos, siendo El Cacique Baruta uno de ellos.



Guaicaipuro tuvo una gran influencia en la lucha contra la colonización española en Venezuela. Su liderazgo y estrategia militar fueron fundamentales para unificar a diversas tribus indígenas y formar una coalición que resistió los intentos de los conquistadores. Su habilidad para liderar y su valentía en las batallas lo convirtieron en un símbolo de resistencia indígena y un recordatorio del valor de la lucha por la libertad y la identidad cultural. Su legado perdura hasta nuestros días, inspirando a generaciones y recordando la importancia de la resistencia ante la opresión.

Guaicaipuro había vencido a experimentados y curtidos jefes militares españoles, entre quienes se pueden mencionar el coronel Juan Rodríguez Suárez, el almirante Diego García de Paredes, el capitán Luis Narváez y Francisco Fajardo. Formó una coalición de gran alcance con diversas agrupaciones de la región central del país, especialmente en el Valle de Caracas, para hacer frente a la conquista española del territorio de la actual Venezuela. Allí adquirió el título de "Jefe de jefes" o "Guapotori" dirigió a los caciques Tiuna, Naiguatá, Guaicamacuto, Chacao, Terepaima, Catia, Aramaipuro, Paramaconi y a su propio hijo Baruta, entre otros. En la actualidad Guaicaipuro es uno de los caciques más famosos e ilustres, símbolo de la resistencia indígena.

En resumen, Guaicaipuro no solo fue un líder militar, sino también un símbolo de resistencia y dignidad para los pueblos indígenas de Venezuela, cuyo legado sigue inspirando a las generaciones actuales en la lucha por la justicia y la igualdad. Guacaipuro fue uno de los grandes líderes de la resistencia aborígen, hasta su último aliento de vida luchó por la libertad y por su pueblo Siendo un claro líder de masas, liderando siempre desde el ejemplo, y del honor.

Cabe destacar en la gesta y el legado de nuestras tribus aborígenes hechos como los del cacique Guaicaipuro el cual a costa de su propia vida defendió las tierras heredadas por sus antepasados; al igual que el cacique Guaicaipuro y las tribus que él lidero nunca cedieron sus tierras ni su intención por ser libres, como prueba de esto vemos la poca incidencia de los rastros genéticos en la fisionomía actual del Venezolano, viéndose también que las tribus indígenas que aún existen en nuestra república están en sitios alejados de las ciudades, debido a la resistencia de ser dominados por el yugo español.

Simón Bolívar



Sin lugar a dudas, Simón Bolívar es el personaje principal de la histórica historia de Venezuela y de América Latina en general. Conocido como el Libertador, Bolívar fue el líder de la lucha por la independencia de Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia. Nacido en Caracas en 1783, Bolívar tuvo una visión de una América unida y libre de la opresión colonial.

Con su carisma, liderazgo y valentía, Bolívar logró reunir un ejército de patriotas que lucharon contra el dominio español en la región. Su legado sigue vivo en la actualidad, y es recordado como uno de los héroes más importantes de la historia latinoamericana.

Los rasgos del liderazgo de Simón Bolívar, conocido como el Libertador de América, se caracterizan por lo audaz y estratégico. Como líder, Bolívar demostró valentía y determinación en las batallas siguiendo siempre su visión de una república unida en América del Sur, lo que trascendió fronteras y lo marcó en la historia como el Libertador de América.

Las características más resaltantes de bolívar fueron sin duda:

1. Era un líder decidido: aunque a veces las decisiones fuesen prematuras.
2. Simón Bolívar demostró una valentía excepcional en su lucha por la independencia de los pueblos de América.
3. Su buen discurso: Su discurso en el Monte Sacro en 1808 y en el Cabildo de Caracas en 1817 demuestran su habilidad para movilizar a las masas y ganarse el apoyo de sus seguidores.

Hugo Chávez.

Hugo Chávez fue el líder político que marcó la historia reciente de Venezuela. Nacido en 1954, Chávez llegó al poder en 1999 como presidente de Venezuela y gobernó el país hasta su fallecimiento en 2013. Chávez fue un líder carismático y populista que implementó políticas de corte socialista y anti-imperialista.



Bajo su gobierno, se implementaron programas sociales para combatir la pobreza y la desigualdad en Venezuela. Sin embargo, su liderazgo también generó controversia y división en la sociedad venezolana, polarizando a la población entre sus seguidores y críticos. A pesar de esto, su legado sigue siendo relevante en la política venezolana.

El legado del Comandante Hugo Chávez es profundo y multifacético, abarcando aspectos políticos, sociales, educativos y culturales. Su enfoque en la justicia social, la inclusión y la erradicación de la pobreza ha dejado una huella significativa en la sociedad venezolana y en el contexto latinoamericano.

Chávez promovió la lectura y el conocimiento como herramientas liberadoras, y su trabajo en la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA-TCP) ha fortalecido la unidad y la solidaridad entre los pueblos de América Latina. Su legado sigue vivo a través de la educación, la cultura y la memoria colectiva, inspirando a nuevas generaciones a seguir su ejemplo y luchar por un mundo más justo y libre.

Gran parte de su influencia en Latinoamérica se vio reflejada en el discurso pronunciado el 20 de septiembre del año 2006 pronunciado en la sede de la ONU donde pronunció la célebre frase “ayer estuvo el diablo aquí, huele a azufre”, siendo un golpe sobre la mesa a la hegemonía y los monopolios que dictaban el rumbo del mundo en la sede de la Organización de las Naciones “Unidas”.

En conclusión, Venezuela ha sido el hogar de muchos personajes históricos y líderes influyentes que han dejado su huella en la historia del país. Desde Simón Bolívar hasta Comandante Supremo Hugo Chávez, estos líderes han luchado por la libertad, la justicia y la igualdad en Venezuela. Su legado sigue vivo en la memoria colectiva de la nación y continúa inspirando a las generaciones presentes y futuras.

Es importante recordar y valorar el papel de estos personajes históricos y líderes en la construcción de la identidad nacional y en la lucha por un país más justo y democrático. Su ejemplo nos recuerda la importancia de la valentía, la determinación y la solidaridad en la lucha por un mejor futuro para todos los venezolanos.

Su legado perdurará en la memoria colectiva de la nación y seguirá inspirando a las generaciones venideras en su lucha por la libertad y la justicia social.

El Predominio Militar en la Historia (1830-1958)

La abrumadora mayoría de los líderes venezolanos entre 1830 y 1958 fueron militares. En muchos casos, estos rangos eran producto de la participación en las guerras de independencia o en conflictos civiles (caudillismo), más que de una formación académica en una escuela militar formal.

Ejemplos Históricos Destacados (Presidentes y Jefes de Estado Militares) 1830-1959

A continuación, se presenta una lista no exhaustiva de los presidentes o Jefes de Estado más influyentes con trayectoria militar, independientemente de si completaron su mandato o si fueron constitucionales, interinos o de facto:

Período	Presidente / Jefe de Estado	Rango / Condición	Nota Relevante
1830-1835	José Antonio Páez	General / Héroe de la Independencia	Lideró tres presidencias, con interinatos.
1837-1839	Carlos Soublette	General	Ejerció la presidencia interina y constitucional.
1847-1858	José Tadeo Monagas	General	Inició la "Oligarquía de los Monagas" (incluyendo a su hermano José Gregorio).

1858-1859	Julián Castro	General	Protagonista del golpe que derrocó a Monagas; no completó su mandato.
1863-1868	Juan Crisóstomo Falcón	General	Líder de la Guerra Federal. No terminó su mandato.
1870-1888	Antonio Guzmán Blanco	General	Lideró varios períodos de gobierno, conocido como el "Ilustre Americano".
1899-1908	Cipriano Castro	General	Inició la hegemonía andina. Depuesto por un golpe.
1908-1935	Juan Vicente Gómez	General	Dictador con el mandato más largo en el siglo XX.
1935-1941	Eleazar López Contreras	General	Transición gradual a un sistema más abierto.
1941-1945	Isaías Medina Angarita	General	Derrocado por un golpe cívico-militar.
1948-1950	Carlos Delgado Chalbaud	Teniente Coronel	Presidente de la Junta Militar; asesinado durante su ejercicio.
1952-1958	Marcos Pérez Jiménez	General de División	Dictador que fue derrocado por un alzamiento popular y militar.
1958-1959	Wolfgang Larrazábal	Vicealmirante	Presidente de la Junta de Gobierno que sucedió a Pérez Jiménez.

CAPITULO XII

Casos de Estudio y Lecciones Aprendidas

Napoleón Bonaparte.

Napoleón Bonaparte, nacido en Córcega en 1769, es a menudo considerado el mejor general de la historia. Su ascenso al poder y sus campañas militares transformaron el mapa de Europa y dejaron una marca indeleble en el mundo. Bajo su liderazgo, Francia se convirtió en una potencia militar sin precedentes, capaz de desafiar a las grandes naciones de su tiempo.

Las reformas militares de Napoleón, que incluían la reorganización del ejército y la implementación de tácticas innovadoras, influyeron en los ejércitos de todo el mundo y sentaron las bases para la guerra moderna.

El impacto de Napoleón no se limitó al ámbito militar; también dejó una profunda huella en la sociedad y la política. Su Código Napoleónico reformó el sistema legal francés y sirvió de modelo para muchos otros países. Además, su habilidad para inspirar a sus tropas y su carisma personal fueron fundamentales para mantener la moral del ejército. Esta capacidad de liderazgo lo distingue como uno de los grandes líderes militares de la historia.

Napoleón también supo utilizar el simbolismo y la propaganda para consolidar su poder. Se presentó a sí mismo como un héroe y un salvador de la Revolución Francesa, lo que le permitió ganar el apoyo de sus compatriotas. Su



habilidad para combinar la política y la estrategia militar lo convierte en una figura única en la historia, un líder que supo manejar tanto el campo de batalla como el escenario político con maestría.

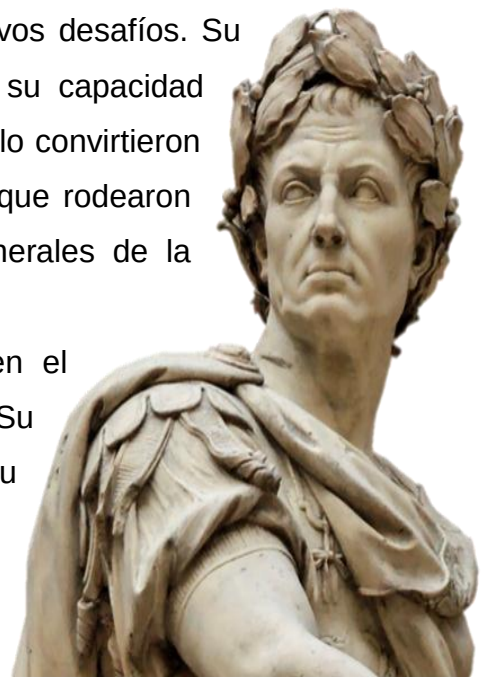
La estrategia de Napoleón se basaba en la rapidez y la sorpresa, lo que le permitía desorientar a sus enemigos y ganar batallas decisivas. Su capacidad para planificar con antelación y anticipar los movimientos del enemigo fue clave para su éxito. Napoleón solía decir que "la guerra es un arte simple y todo en ella es ejecución", y su enfoque meticuloso y detallado le permitió obtener victorias sorprendentes a lo largo de su carrera.

Además de su destreza táctica, Napoleón poseía una capacidad de mando excepcional. Sabía cómo motivar a sus soldados y ganarse su lealtad inquebrantable. Este talento para inspirar y liderar a sus tropas fue un factor crucial en su éxito, ya que sus hombres estaban dispuestos a seguirlo hasta el fin del mundo. La combinación de estrategia brillante, táctica innovadora y liderazgo carismático hace de Napoleón Bonaparte un líder militar incomparable.

Julio César.

El espíritu indomable de César y su ambición lo llevaron a desafiar las normas establecidas y a buscar constantemente nuevos desafíos. Su habilidad para adaptarse a diferentes escenarios y su capacidad para tomar decisiones audaces en momentos críticos lo convirtieron en un líder formidable. A pesar de las controversias que rodearon su figura, su legado como uno de los grandes generales de la historia perdura hasta el día de hoy.

Las batallas de César no solo se libraron en el campo de batalla, sino también en el ámbito político. Su capacidad para manipular la política romana y su habilidad para ganarse el apoyo del pueblo fueron fundamentales para su éxito. Aunque su liderazgo fue controvertido y sus acciones a menudo cuestionadas, no cabe duda de que dejó una marca indeleble en la historia de Roma y en el arte de la guerra.



La figura de Julio César ha sido objeto de debate entre historiadores durante siglos. Algunos lo ven como un genio militar y un visionario político, mientras que otros critican su ambición desmedida y su tendencia a concentrar el poder en sus manos. Este debate refleja la complejidad de su legado y la dificultad de evaluar su impacto en la historia de manera objetiva.

Una de las principales críticas a César es su papel en la caída de la República romana y el establecimiento del Imperio. Sus acciones, aunque exitosas en el campo de batalla, contribuyeron a la centralización del poder y al fin de la democracia romana. Sin embargo, sus defensores argumentan que sus reformas y su visión de un imperio unificado sentaron las bases para la grandeza de Roma en los siglos siguientes.

A pesar de las controversias, la influencia de César en la historia militar es innegable. Su capacidad para liderar a sus tropas y su habilidad para adaptarse a diferentes situaciones lo convierten en un ejemplo de liderazgo militar. El debate sobre su figura continúa, pero su legado como uno de los mejores estrategas de la historia sigue siendo relevante en el estudio de la guerra y la política.

Alejandro Magno.

Alejandro Magno, rey de Macedonia, es conocido por haber creado uno de los imperios más grandes de la historia y por su influencia en la cultura helenística.

Biografía

Alejandro III de Macedonia, conocido como Alejandro Magno, nació el 20 o 21 de julio de 356 a.C. en Pela, Macedonia. Era hijo del rey Filipo II de Macedonia y de Olimpia de Epiro. Desde joven,



fue educado por el filósofo Aristóteles, quien le inculcó un amor por la cultura griega y la filosofía. A la muerte de su padre en 336 a.C., Alejandro ascendió al trono a la edad de 20 años.

Conquistas Militares

Durante su reinado, Alejandro llevó a cabo una serie de campañas militares que le permitieron conquistar vastos territorios, incluyendo el Imperio Persa, Egipto y partes de la India. Su ejército, aunque relativamente pequeño, fue altamente entrenado y utilizó tácticas innovadoras que le permitieron vencer a fuerzas mucho más grandes. En menos de una década, había creado un imperio que se extendía desde Grecia hasta el noroeste de la India.

Impacto Cultural

Alejandro no solo es recordado por sus conquistas militares, sino también por su papel en la difusión de la cultura griega. A través de sus campañas, promovió el helenismo, que fusionó la cultura griega con las tradiciones locales de los territorios conquistados. Esto tuvo un impacto duradero en la historia, influyendo en la política, el arte y la literatura de las regiones bajo su control.

Muerte y Legado.

Alejandro Magno murió en 323 a.C. en Babilonia, a la edad de 32 años, en circunstancias que aún son objeto de debate. Su muerte marcó el inicio de la fragmentación de su imperio, pero su legado como uno de los más grandes conquistadores de la historia perdura hasta hoy. Su vida y hazañas han sido objeto de innumerables estudios y representaciones en la cultura popular.

Alejandro Magno sigue siendo una figura emblemática en la historia, admirado por su genio militar y su capacidad para unir diversas culturas bajo un mismo imperio.

Gengis Kan.

Gengis Kan, nacido como Temuyín alrededor de 1162, fue un guerrero y conquistador mongol que unificó las tribus nómadas de Mongolia y fundó el Imperio mongol, el imperio contiguo más grande de la historia.

Primeros Años.

Gengis Kan nació cerca del río Onon, en lo que hoy es Mongolia. Hijo de Yesugei, un jefe tribal, su infancia estuvo marcada por la adversidad, incluyendo la muerte de su padre cuando él tenía solo nueve años. A pesar de estos desafíos, Temuyín demostró habilidades de liderazgo desde joven, logrando unificar a varias tribus bajo su mando.



Ascenso al Poder.

En 1206, después de años de conflictos y alianzas, fue proclamado Gengis Kan, que significa "rey universal". Estableció su capital en Karakorum y comenzó una serie de conquistas que expandieron su imperio desde Asia Central hasta China y Europa.

Conquistas Militares.

Gengis Kan es conocido por su estrategia militar innovadora y su capacidad para movilizar y organizar grandes ejércitos. Sus campañas más notables incluyen la conquista del Imperio Jin en el norte de China y la invasión del Imperio Corasmio, donde sus ejércitos arrasaron ciudades como Bujara y Samarcanda. Se estima que sus campañas resultaron en la muerte de millones de personas, lo que le otorgó una reputación temible.

Legado.

A pesar de su reputación como conquistador, Gengis Kan también fue un administrador eficaz. Introdujo un sistema legal conocido como Yassa, promovió el

comercio y la comunicación a lo largo de la Ruta de la Seda, y fomentó la tolerancia religiosa en su imperio. Su legado perdura no solo en la historia militar, sino también en la cultura y la administración de los territorios que conquistó.

Muerte y Sucesión.

Gengis Kan murió en 1227 durante una campaña militar en China. Su imperio fue dividido entre sus hijos y continuó expandiéndose bajo el liderazgo de sus sucesores, convirtiéndose en uno de los imperios más grandes de la historia.

Legado.

Gengis Kan es recordado como uno de los líderes más influyentes y controvertidos de la historia, cuya vida y conquistas han dejado una huella indeleble en el mundo.

Leónidas I

(Esparta, c. 540 a.C. - Termópilas, 480 a.C.) Rey de Esparta cuyo heroico sacrificio en el paso de las Termópilas evitó una inmediata caída de Grecia en manos de los persas.

Miembro de la familia de los Agiadas, estirpe que se proclamaba descendiente de Heracles, Leónidas era desde aproximadamente el año 490 a.C. uno de los dos diarcas o reyes que preveía la constitución espartana, después de haber sucedido a su hermano Cleomenes, con cuya hija se había casado.



Leónidas en las Termópilas.

En el 480 a.C. llegó a Esparta la noticia de que Jerjes I, emperador de Persia, avanzaba con un inmenso ejército para invadir Grecia. La ciudad no movilizó todas sus tropas, sino que envió a Leónidas con un pequeño contingente de 300 soldados espartanos selectos al paso de las Termópilas, que controlaba la entrada al corazón de Grecia, para unirse al ejército de las ciudades griegas.

Allí resistió durante dos días los asaltos masivos de las tropas de Jerjes. Pero los griegos fueron traicionados por Efiltes de Tesalia, quien mostró al emperador persa un paso por el otro lado de la montaña. Enterado Leónidas, decidió que el grueso de las fuerzas griegas, compuesto sobre todo por atenienses, se retirase, mientras él cubría su repliegue con sus espartanos y 700 soldados de Tespis.

Luchando cuerpo a cuerpo o bajo una lluvia de flechas y lanzas persas, Leónidas murió con sus hombres, pero gracias a su resistencia el ejército griego pudo escapar de la trampa. Con su sacrificio, Esparta, antes reticente a alinearse junto a Atenas, se implicó de manera decisiva en la lucha contra la invasión persa.

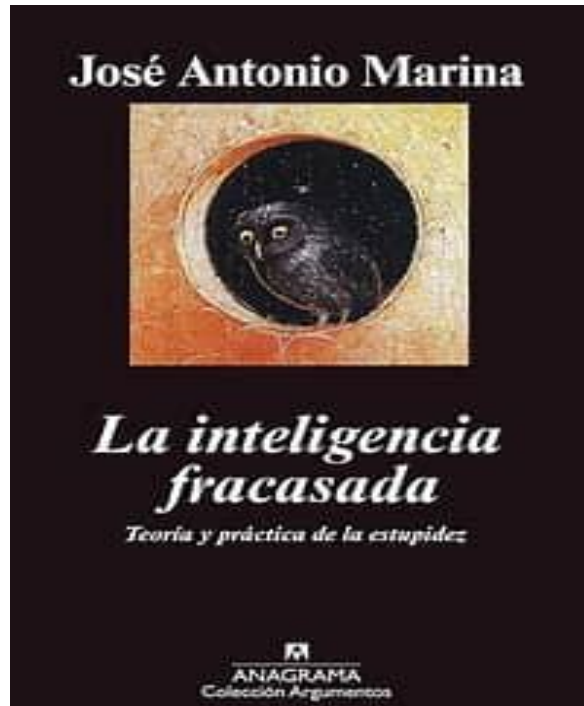
“PÁGINA DEJADA EN BLANCO A EX PROFESO”

CAPITULO XII

Lecturas Complementarias.

La teoría de la estupidez

La teoría de la estupidez se refiere a la idea de que la estupidez no es simplemente la falta de inteligencia, sino que implica una incapacidad para tomar decisiones racionales y aprender de los errores. Esta teoría, propuesta por Dietrich Bonhoeffer, sugiere que la estupidez puede manifestarse en diversas formas, desde acciones cotidianas hasta decisiones más complejas en la vida personal y profesional. Según Bonhoeffer, la estupidez se



caracteriza por la falta de pensamiento crítico y la incapacidad para reflexionar sobre las consecuencias de nuestras acciones, lo que puede llevar a la conformidad y al totalitarismo. Además, la estupidez puede ser más peligrosa que la maldad, ya que se propaga silenciosamente y puede ser exacerbada por regímenes totalitarios que suprimen la duda existencial.

La estupidez en la práctica

En la vida cotidiana, la estupidez puede manifestarse de muchas formas. Desde pequeñas acciones sin sentido hasta decisiones que tienen un impacto significativo en la vida personal y profesional. Por ejemplo, la procrastinación, la falta de planificación adecuada y la incapacidad para aprender de los errores son ejemplos comunes de estupidez en la práctica.

La estupidez también puede ser evidente en situaciones más complejas, como la toma de decisiones. Aquellos que no aprenden de sus errores pasados y siguen cometiendo los mismos errores una y otra vez, pueden enfrentar

consecuencias graves, como la pérdida de clientes y la disminución de la rentabilidad.

Afortunadamente, la estupidez no es una condición permanente. Existen estrategias que pueden ayudarnos a evitar caer en patrones de estupidez y tomar decisiones más racionales:

1. Autoconciencia: Reconocer nuestras propias limitaciones y debilidades es el
2. primer paso para evitar la estupidez. Comprender nuestros sesgos cognitivos y emocionales nos permite tomar decisiones más informadas.
3. Aprender de los errores: La capacidad de aprender de los errores es fundamental para evitar la estupidez. Analizar nuestras acciones pasadas y reflexionar sobre las lecciones aprendidas nos ayuda a mejorar nuestras decisiones futuras.
4. Mantener la mente abierta: Estar dispuestos a considerar diferentes perspectivas y opiniones nos ayuda a evitar decisiones impulsivas y basadas en prejuicios.
5. Buscar información y evidencia: Tomar decisiones informadas requiere buscar información y evidencia confiables. No debemos confiar únicamente en nuestras intuiciones o suposiciones.

Consultas habituales sobre la teoría de la estupidez

¿La estupidez es inherente a la naturaleza humana?

La teoría de la estupidez sugiere que todos somos propensos a cometer actos estúpidos en algún momento de nuestras vidas. Sin embargo, también plantea que la estupidez se puede evitar o minimizar si desarrollamos habilidades de pensamiento crítico y aprendemos de nuestros errores.

¿La estupidez es lo opuesto a la inteligencia?

No, la estupidez no es simplemente la falta de inteligencia. Una persona inteligente puede ser estúpida si no aplica su inteligencia de manera efectiva. Por otro lado, una persona con un coeficiente intelectual más bajo puede evitar la estupidez si tiene la capacidad de aprender de sus errores y tomar decisiones racionales.

Código de honor.

Artículo 1: Identidad y Virtudes.

Soy un cadete militar venezolano y pertenezco al instituto más antiguo de la Fuerza Armada; privilegio que me obliga a convertirme en exponente de las virtudes militares y ciudadanas que han permitido el nacimiento y consolidación de la nacionalidad.

Artículo 2: Patria y Devoción

Declaro que mi patria es el ideal más sublime de mi vida; a su defensa y desarrollo me consagro integralmente.

Artículo 3: Subordinación y Constitución

Admito sin vacilaciones ni reservas, que la subordinación a la Constitución, a las leyes y reglamentos nacionales y militares, es un principio inviolable en mi existencia.

Artículo 4: Ciudadanía y Compromiso

Soy un ciudadano venezolano y, por lo tanto, miembro activo de una comunidad en la cual seré baluarte de las instituciones republicanas y factor de armonía y progreso.

Artículo 5: Moral y Virtud

Proclamo que la moral es mi principal virtud, ella es mi mejor herramienta de trabajo.

Artículo 6: Valores Fundamentales

Prometo guardar culto al valor, a la honestidad, a la lealtad y a la verdad, que practicaré y mantendré aún con riesgo de mi propia seguridad y bienestar.

Artículo 7: Formación y Liderazgo

Entiendo que la formación de mi personalidad como conductor de hombres es la preocupación fundamental de mi vida de cadete; desplegaré mis mejores



esfuerzos en la capacitación intelectual y física como piezas fundamentales de mi futura existencia.

Artículo 8: Compromiso con el Soldado Venezolano

Estoy consciente de que mi destino me llevará a comandar a quien probadamente es uno de los mejores soldados del mundo: el soldado venezolano; acepto tal hecho como un reto a mi capacidad y condiciones.

Artículo 9: Uniforme y Tradición

Llevaré mi uniforme con dignidad y decoro; guardaré celosamente el prestigio y las tradiciones del Ejército y de la Fuerza Armada.

Artículo 10: Legado y Honor

Estoy orgulloso de ser un legítimo heredero de las glorias de Bolívar y de cumplir mi Código de Honor.

Hábitos atómicos.

Enseña cómo pequeños cambios diarios pueden generar resultados extraordinarios a largo plazo.

Resumen del Libro

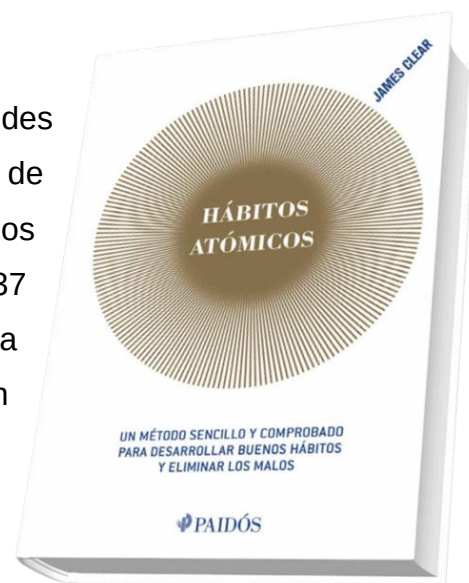
Centra en la idea de que el éxito no proviene de grandes transformaciones inmediatas, sino de la acumulación de pequeñas mejoras diarias. Clear argumenta que, si logramos mejorar solo un 1% cada día, al final del año seremos casi 37 veces mejores que al inicio. Este enfoque se basa en la formación de hábitos efectivos que se pueden integrar en nuestra vida cotidiana.

Conceptos Clave

Hábitos Atómicos: Se refiere a los pequeños hábitos que, aunque parecen insignificantes, tienen un impacto acumulativo poderoso en nuestras vidas. Clear enfatiza que estos hábitos son la base de cualquier cambio significativo.

Las Cuatro Leyes del Cambio de Hábitos:

1. Hacerlo Obvio: Asegúrate de que el hábito sea visible y fácil de recordar.



2. Hacerlo Atractivo: Asocia el hábito con algo que disfrutes para aumentar la motivación.
3. Hacerlo Fácil: Reduce la fricción para que el hábito sea fácil de realizar.
4. Hacerlo Satisfactorio: Asegúrate de que haya una recompensa inmediata para reforzar el hábito.

La Regla de los 2 Minutos: Clear introduce esta regla como una estrategia para vencer la procrastinación. Si una tarea toma menos de dos minutos, hazla de inmediato. Esto ayuda a eliminar la resistencia inicial y fomenta la constancia en la formación de hábitos.

Cambio de Identidad: Un aspecto fundamental del libro es que el cambio de hábitos comienza con un cambio en nuestra identidad. Al vernos a nosotros mismos como personas que realizan ciertas acciones, es más probable que adoptemos esos hábitos.

Conclusión.

"Hábitos Atómicos" es una guía práctica para aquellos que buscan mejorar su vida personal y profesional a través de la formación de hábitos positivos. La simplicidad de sus propuestas y su enfoque en la mejora gradual hacen que este libro sea accesible y aplicable a cualquier persona que desee realizar cambios significativos en su vida. Es altamente recomendable para quienes luchan con la formación de hábitos y buscan un método efectivo para lograr sus objetivos.

El príncipe.

"El Príncipe" es un tratado político de Nicolás Maquiavelo que ofrece una guía sobre cómo adquirir y mantener el poder, enfatizando la importancia de la pragmática y la naturaleza humana en la política.

Contexto y Propósito.

"El Príncipe", publicado póstumamente en 1531, fue escrito por Nicolás Maquiavelo durante su exilio. La obra está dirigida a Lorenzo de Medici y busca ofrecer estrategias para unificar Italia y estabilizar su gobierno en un contexto de fragmentación política. Maquiavelo se aleja de las teorías políticas idealistas,

proponiendo un enfoque realista que refleja las verdades del poder y la política en su tiempo.

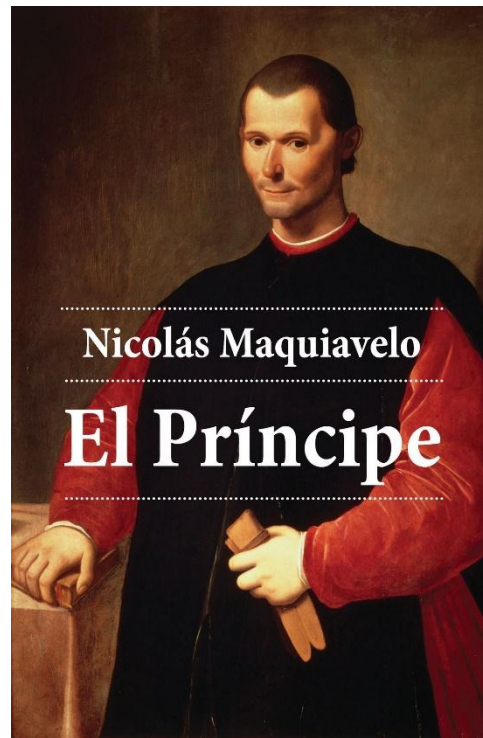
Temas Principales.

Tipos de Principados: Maquiavelo clasifica los principados en hereditarios, nuevos y mixtos. Los principados hereditarios son más fáciles de gobernar, mientras que los nuevos requieren una atención especial para consolidar el poder.

Adquisición y Mantenimiento del Poder: La obra enfatiza que el fin justifica los medios. Un príncipe debe estar dispuesto a actuar con astucia y, en ocasiones, con crueldad calculada para mantener su autoridad. La crueldad inicial, si es bien aplicada, puede prevenir problemas futuros.

La Naturaleza Humana y la Política: Maquiavelo argumenta que la política no debe estar subordinada a la moral. En cambio, debe basarse en un análisis pragmático de la naturaleza humana y las circunstancias históricas. Esto implica que las decisiones políticas deben ser flexibles y adaptativas.

Ejército y Defensa: La obra subraya la importancia de tener un ejército propio y la habilidad militar del gobernante. Un príncipe debe ser un líder capaz de actuar con



decisión y eficacia, utilizando tanto la fuerza como la astucia. Consejos Prácticos:

A lo largo de los capítulos, Maquiavelo ofrece consejos sobre cómo manejar diferentes situaciones políticas, desde la gestión de territorios con leyes preexistentes hasta la eliminación de la oposición.

Conclusión

"El Príncipe" es considerado un texto fundamental en la teoría política moderna, ya que establece las bases del realismo político. A pesar de su reputación como un manual de prácticas maquiavélicas, la obra es valorada por su profundo entendimiento de la psicología humana y la estrategia política, siendo ampliamente estudiada en contextos de política y negocios en la actualidad.

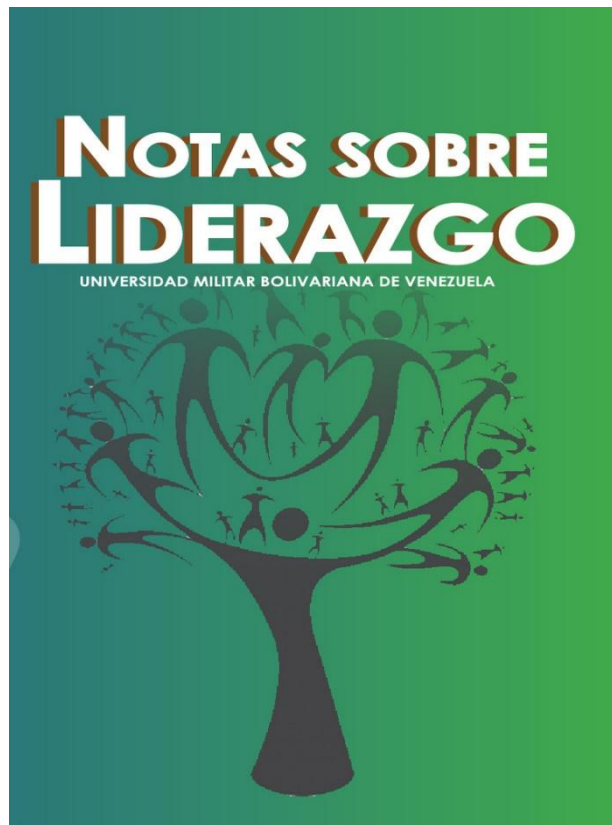
Notas de Liderazgo.

Un "Libro de Notas de Liderazgo" de la Universidad Militar Bolivariana de Venezuela (UMBV) estaría enfocado en formar líderes militares integrales, con una sólida base ética, doctrinal y operativa, capaces de ejercer el liderazgo en el contexto único de la Unión Cívico-Militar venezolana.

Los puntos clave que probablemente abordaría el libro serían:

1. Fundamentos del Liderazgo Militar Venezolano:

- A. Identidad Bolivariana: El liderazgo se asienta en la visión y el pensamiento de Simón Bolívar, sus principios de soberanía, independencia y unión. Se enfatiza el rol del líder como garante de estos valores históricos.



- B. Unión Cívico-Militar: El liderazgo se entiende en el marco de la fusión del pueblo y la Fuerza Armada, donde el líder militar es también un líder social y político al servicio del proyecto de nación.
2. Elementos Esenciales del Liderazgo:
- A. Visión y Propósito: La capacidad del líder para articular un futuro deseado y conectar las acciones diarias con un propósito superior que motive a la tropa y a la sociedad.
 - B. Seguidores y Cohesión: La importancia de construir confianza, lealtad y unidad en el equipo, reconociendo que el liderazgo se valida en la capacidad de movilizar a otros.
 - C. Influencia y Poder: El uso ético y responsable de la autoridad y la capacidad de persuasión para lograr los objetivos sin coacción, ganándose el respeto y no solo la obediencia.
 - D. Carácter y Valores: El liderazgo emerge de una sólida base de integridad, honestidad, valentía y justicia, que son el pilar de la credibilidad del líder.
3. Virtudes Clave del Líder Militar:
- A. Valentía: No solo la audacia física en combate, sino la valentía moral para tomar decisiones difíciles, decir la verdad y defender a los subordinados y los principios éticos. Se desarrolla mediante la preparación y el compromiso con el deber.
 - B. Lealtad: La fidelidad inquebrantable a la Patria, la Constitución, las leyes y la institución, así como la lealtad hacia los compañeros y subordinados.
 - C. Solidaridad: El compromiso activo con el bienestar de la tropa (apoyo integral, justicia) y de la población civil (ayuda humanitaria, servicio comunitario).
 - D. Tolerancia: El respeto a la diversidad interna (creencias, orígenes) y externa (pluralidad social), asegurando un trato equitativo y sin discriminación, siempre dentro del marco de la disciplina y el respeto a la Constitución.

4. Habilidades de Comunicación Efectiva:

A. Claridad y Coherencia: La necesidad de que el mensaje verbal, el tono de voz (paralenguaje) y el lenguaje corporal estén perfectamente alineados para transmitir confianza y asegurar la comprensión. Se haría énfasis en la regla del 7%-38%-55% para la comunicación de actitudes.

B. Escucha Activa: La habilidad de entender genuinamente al otro para construir relaciones y tomar decisiones informadas.

5. Desarrollo de una Actitud Positiva:

A. Resiliencia: La capacidad de gestionar el estrés y recuperarse de los reveses, manteniendo una mentalidad orientada a la solución.

B. Optimismo Estratégico: La elección consciente de ver oportunidades, aprender de los errores y proyectar esperanza para mantener la moral y la motivación del equipo en alto.

“PÁGINA DEJADA EN BLANCO A EX PROFESO”

BIBLIOGRAFÍA.

1. Notas de liderazgo 2012, Universidad Militar Bolivariana De Venezuela.
2. El príncipe 1532, Editorial Espasa Calpe, Madrid.
3. Academia Militar de Venezuela. 1981, Manual de Mando y Conducción, caracas, Venezuela.
4. Academia Militar de Venezuela. Ética Moral Militar, caracas, Venezuela.
5. Liderazgo al más Alto Nivel, Blanchard, Ken. 2007, editorial Grupo Norma, Bogotá, Colombia.
6. Hábitos atómicos datos bibliografía, Autor: James Clear, 29 de noviembre de 2018 Editorial: Babelio.
7. la inteligencia fracasada (teoría de la estupidez humana), Autor: José Antonio Marina, Editorial: Anagrama.