

EL MILITAR COMO LIDER



INDICE

Presentación

Código de Ética

Milicia y sociedad en Venezuela

 La Institución Militar .

 Legitimidad, poder, autoridad y dominación en las Fuerzas Armadas Nacionales

La Ética y la Moral Militar

 Ética y Moral

 Valores Morales del Militar

 Ética de la Profesión Militar

 Código de, Ética .

La Profesión Militar

 Conceptualización

 El Profesional Militar, Profesionalismo

 Principios básicos de la Profesión Militar

 Aspectos conceptuales de la Profesión Militar

 Liderazgo

 Virtudes del Líder Militar

 Cualidades del Líder Militar

La Gerencia en el Ámbito Militar

 Actualidad Venezolana

 El Proceso Administrativo y su aplicación

 Líder o Gerente

 El Recurso Humano

El Hombre, Esencia de la Administración

 Administración de recursos humanos

 La motivación y los medios institucionales

La seguridad social .
Desarrollo profesional del Oficial
Ascensos Militares
Evaluación de Servicios

El Líder

El Líder, un intento por definirlo
El Ambiente Actual del Líder.
Algunas características del Líder .
Recomendaciones para el Líder .

El Comandante . .

Amplitud de concepto
Comandar vs .Lidenzar .

Los imperativos del Comando
Algunas consideraciones de interés para los Comandantes
Principios del Don de Mando

Visión Introspectiva del Líder

Visión del Militar Profesional
Guías prácticas de mejoramiento

Apéndice .

"Voluntad para empezar hoy"

A propósito del ocio

Lecturas Recomendables .

Bibliografía .

Presentación

Con el título de **EL MILITAR COMO LIDER**, entregamos a las generaciones presentes y futuras de Oficiales de nuestras Fuerzas Armadas, este libro, el cual debe convertirse (tenemos la íntima convicción de que así ocurrirá) en una fuente constante de consulta, en un libro de cabecera que ayude a nuestros oficiales a que sean mejores conductores de hombres, diestros en el manejo de situaciones, y que actuando de esa manera representen un precedente de lo que significa la acción eficaz, la superación integral, no sólo para ellos, personalmente, sino también para sus subalternos e incluso para la Institución en general.

Un oficial en situación de retiro, el Teniente Manuel Raúl Oviedo Rojas, colaborador en este trabajo y a quien por este medio le hago un público reconocimiento por su lealtad a la Institución Armada, me manifestó una vez que al Manual del Liderazgo " no le encontraba por ningún lado el autor, en aquel instante no le respondí, porque creí que no era el momento, ahora lo hago porque lo creo necesario para poder manifestar que la primera edición de este libro si es que puede llamarse así- se divulgó con ese título, y sin autor determinado, porque fue el producto del trabajo de un grupo de Oficiales que quisieron de esta forma plasmar sus ideas e inquietudes sobre el liderazgo, la conducción y el mando.

Esta nueva iniciativa no es más que el perfeccionamiento de la primera edición, la cual había sido dirigida específicamente a la Fuerza Aérea, y ahora, por insistencia de Oficiales de las cuatro Fuerzas, tanto en servicio activo como en situación de retiro, así como por la colaboración de algunos de ellos, publicamos esta segunda edición. Tampoco aparece aquí el autor porque es la creación de todos los miembros de las Fuerzas Armadas cualquiera que sea su situación. Este libro ha sido escrito no con la intención de que alguien asuma su autoría sino con el objeto de que todos los que de alguna manera han pertenecido, o pertenecen a las Fuerzas Armadas, se sientan parte de él, lo lean una y otra vez hasta que lo

interlicen completamente y las sentencias o las recomendaciones que allí se hacen sobre lo que debe ser un buen líder formen parte del diario laborar y puedan ponerse en práctica, sin esfuerzo alguno. Que su lectura oriente hacia una manera natural de ejercer el Comando, que coadyuve a la formación de un hombre que por sus cualidades, sus aptitudes, sus actuaciones y sus condiciones morales e intelectuales sea un verdadero líder en cualquier nivel de nuestras Fuerzas Armadas.

De verdad espero que al terminar de leer este libro, los oficiales puedan poner en ejecución una acción efectiva para el desarrollo del liderazgo que redunde en beneficio de nuestra Organización Militar Unidos todos como un solo hombre lograremos vencer las dificultades, que el color del uniforme no represente únicamente el símbolo de nuestra especialidad, sino que represente también, el símbolo de la unión. Unidos siempre venceremos.

División
Iván Darío Jiménez Sánchez
Defensa

General de
Ministro de la

CODIGO DE ÉTICA

- I - Seré responsable, en todo momento, por mis actos u omisiones en los cuales Incurra directamente o como consecuencia de mis funciones.
- II- Estudiaré con ahínco para lograr el perfeccionamiento militar, así como una mejor educación ciudadana.
- M- Seré justo en el trato con mis subalternos y no les ordenaré nada que atente contra su dignidad e integridad moral.
- IV-Seré honesto en todos los actos de mi vida profesional y privada.

V- Contribuiré con el perfeccionamiento y desarrollo de las Fuerzas Armadas Nacionales.

No emitiré juicios ni ejecutaré acciones que desdigan de su prestigio y Majestad.

VI- Cumpliré y haré cumplir la disciplina, la subordinación y la exactitud en el deber Militar.

VII- Profesaré, practicaré y enseñaré permanentemente la doctrina del Libertador, Simón Bolívar, Padre de la Patria.

VIII- La verdad será la guía permanente de todas las acciones de mi vida.

IX- Amaré a Dios, a mi Patria y a mi Familia; serán mis valores supremos, les dedicaré mis mejores esfuerzos y lucharé por ellos hasta la muerte si fuere necesario.

X- Seré permanente defensor de nuestra Soberanía, integridad Territorial, de la Constitución y las leyes de la República.

Milicia y Sociedad en Venezuela

- La Institución Militar

- Legitimidad, Poder, Autoridad y Dominación en las Fuerzas Armadas Nacionales

"Compatriotas: Yo no he venido a oprimiros con mis armas vencedoras; he venido a traeros el imperio de las leyes; he venido con el designio de conservar vuestros sagrados derechos.

No es el despotismo militar el que puede hacer la felicidad de un pueblo, ni el mando que obtengo puede convenir jamás, sino temporalmente a la República. Un soldado feliz no adquiere ningún derecho para mandar a su patria. No es el árbitro de las leyes ni el gobierno; es el defensor de su libertad. Sus glorias deben confundirse con las de la República; y su ambición debe quedar satisfecha al hacer la felicidad de su país ".

La Institución Militar

La milicia venezolana siempre ha desempeñado un papel importante en los procesos históricos del país, y es hoy una de las instituciones primordiales de la nación.

La gesta emancipadora fue un acontecimiento fundamental para la formación de nuestra nacionalidad; en ella se cimientan los principios que orientan la institución militar venezolana.

La obra preceptora y el ejercicio vehemente del Padre de la Patria constituyen un hecho sin precedentes en su época. Esto le permitió conducir e impulsar la idea de unificar doctrina, esfuerzo, moral y disciplina, soportes invencibles del Ejército Republicano.

Con el transcurso del tiempo la milicia venezolana ha evolucionado en forma organizativa, tecnológica y operacionalmente para adaptarse a la modernidad militar del presente; y a la vez estar consciente de las inmensas responsabilidades institucionales que le asigna el estado. Estos aspectos han definido el "rol social" que desempeñan las Fuerzas Armadas Nacionales en la sociedad contemporánea de Venezuela.

Desde el punto sociológico se observa una serie de aspectos específicos de la vida castrense.

En primer orden la Institución Militar posee sus propios símbolos que se manifiestan en el lenguaje, vestuario, ceremonias, disciplina, que la convierten en un sector social singular dentro de la comunidad nacional.

El segundo aspecto comprende una esfera de la tecnología en la cual sus miembros son los únicos autorizados para manejar la totalidad del material bélico del Estado. Para ello se necesita de personal especializado que opere en forma adecuada el equipo heterogéneo que poseen nuestras Fuerzas Armadas (buques, aeronaves y demás armamentos).

En tercer lugar lo relacionado con el " status", en donde cada eslabón representa un poder interno que le asigna a sus Comandantes una responsabilidad sobre personas, materiales y situaciones absolutamente institucionales.

Otro orden lo constituye " la socialización militar", en virtud de que a través de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se producen internamente en las Fuerzas Armadas, se transmiten e internalizan los valores, normas y doctrina de la vida castrense. Así mismo se lega el conocimiento específico que define el empleo de acuerdo con los grados, y a una división del trabajo producto de organismos especializados.

Hay otros aspectos, muchos de ellos vinculados al funcionamiento de la organización y al papel que desempeñan los hombres dentro de la misma. Basada en estas características es como la Institución Militar ha actuado con solidez en su adoctrinamiento y ha ampliado las bases de la captación de personal, con el propósito de buscar en la población a los ciudadanos aptos para el cumplimiento legal del Servicio Militar en forma periódica, dándole así oportunidad a todos los venezolanos de cumplir con el sagrado deber de servir a la Patria. También la renovación de los cuadros tiene otro propósito, debido a que los cambios organizacionales y tecnológicos son permanentes, y eso amerita seleccionar al personal medio y superior que ejercerá los mandos de las Fuerzas Armadas Nacionales.

Legitimidad, poder, autoridad y dominación en las Fuerzas Armadas Nacionales

Ya a principios de siglo el Estado Venezolano canalizaba o dirigía casi todas las actividades de la República. La legitimación de la conducción de las Fuerzas Armadas surgió del equilibrio entre el Estado y los distintos poderes de la sociedad civil, sumado a otros rasgos, como la racionalización del Derecho, con sus consecuencias, que son la especialización del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como la entrada en escena de

instituciones "no militares- encargadas de proteger la seguridad de la población y asegurar el orden público.

Es evidente que se han planteado interrogantes en cuanto a la dinámica de los aspectos psico-sociales de la organización militar, como los siguientes: autoridad, conducción, legitimidad, obediencia, dominación, prestigio y liderazgo, en su sentido más amplio. También entender el significado del por qué los individuos participan en forma activa o pasiva en los procesos de dirección, control, guía, o la manera de El Militar como Líder comportarse, pensar o sentir de los Miembros de las Fuerzas Armadas, y sus relaciones humanas.

La larga tradición institucional de las Fuerzas Armadas, tomando en especial el aporte doctrinario del Libertador Simón Bolívar, generó un proceso de integración para crear en la comunidad venezolana un sector profesional de la carrera de las armas, con un fuerte sentimiento de pertenencia experimentado por sus participantes, cuya colectividad es a veces afectiva, vocacional y en oportunidades tradicional.

Las Fuerzas Armadas, como grupo humano, son un agregado de la sociedad venezolana; en ellas puede ingresar todo ciudadano sin distinciones de raza, credo o condición socioeconómica. Esta situación ha favorecido la integración de las Fuerzas Armadas a la comunidad nacional.

Más allá de los principios de integración social sobre sale el carácter institucional de la Fuerzas Armadas, en donde sus miembros están regidos por leyes y reglamentos especiales.

La relación del dominio es eminentemente legal y la obediencia se basa en el reconocimiento formal de las órdenes y reglas que se imparten. En este sentido, se entiende

por dominación, la aceptación consciente y disposición anímica de obedecer los mandatos recibidos. La donación crea una relación recíproca de mando y obediencia en una organización muy bien estructurada y regida por sistemas legales y sistema de sanciones racionales que son garantía de la continuidad y legitimidad de la relación de dominación.

De aquí se desprende el carácter legal de la autoridad del Militar en cualquiera de sus rangos, que permite el acatamiento racional del mando.

De esta manera la dominación legal responde a un sistema normativo formal, sustentado en el Derecho, que aunque sea un mundo abstracto de técnicas o de normas jurídicas, se respeta y orienta la dirección de la Institución Militar.

Ahora, no hay que olvidar que el estricto apego a este sistema puede generar una relación social personal, debido al espíritu formalista de la organización burocrática, que al aplicarse todo el peso de la letra de los reglamentos y disposiciones, no se prevean reivindicaciones subjetivas, humanas o afectivas, que muchas veces caracterizan la comunión entre los hombres y los supremos intereses de la Institución Militar.

Hay oportunidades en las que se da un fenómeno de dominación en el cual el ejercicio del mando va acompañado de un halo de virtudes, heroísmo o ejemplaridad, que hacen que la relación de dominación responda también a motivaciones de un orden personal y carismático, y la obediencia más que legal responde a este orden excepcional. Para ciertos fines hay posibilidad de que esta situación mejore la relación de obediencia. Esto permite la consecución de la misión, lo que significa el inmenso poder que representa la dominación carismática.

En otro sentido, debido a que el carisma crea una situación excepcional, los mismos principios de mando y obediencia pueden convertirse en fuentes de conflictos para la

organización militar, ya que el apego a un mando u obediencia sustentado en el carisma, pueden alejarnos de la realidad formal, haciendo en ocasiones que la autoridad sea concebida como un halo personal de quien manda, y no responda al carácter institucional de las Fuerzas Armadas, y a pesar de que estos personajes proporcionan efectos exitosos, no se garantiza la continuidad.

Cuando ellos son reemplazados dentro de la organización, queda un vacío que disminuye la productividad, en virtud de que la dirección de la acción estaba sustentada en el don de carisma de los personajes.

La realidad organizacional y su mundo cotidiano, las esferas de la motivación y afectividad de la vida militar, sumados a su tradición institucional y el rol desempeñado a lo largo de la historia del país, han conformado la génesis del prestigio de las Fuerzas Armadas Nacionales, como símbolo de competencia y servicio al Estado.

Esta actitud de grandeza, honor y poder se ha afirmado en sus miembros, y ha permitido una identificación beneficiosa para la continuidad, armonía y supervivencia de la Institución Militar y su equilibrio con la comunidad nacional.

Es menester que esta voluntad de prestigio se perfeccione para honrarla gloria del Libertador Simón Bolívar y la de todos aquellos próceres que han participado en la consolidación de la Institución Militar Venezolana.

Ética y la Moral Militar

- **Ética y moral**
- **Valores morales de militar**
- **Ética de la profesión militar**
- **Código de ética.**

" Un pueblo pervertido si alcanza su libertad, muy pronto vuelve a perderla; porque en vano se esforzaron en mostrarle que la felicidad consiste en la práctica de la virtud: que el imperio de las leyes es más poderoso que el de los tiranos, porque son más inflexibles, y todos deben someterse a su benéfico rigor; que las buenas costumbres, y no la fuerza, son las columnas de las leyes, que el ejercicio de las costumbres es el ejercicio de la libertad"

Simón Bolívar

Fragmento discurso pronunciado por el Libertador ante el Congreso de Angostura, el 15 de febrero de 1819.

ÉTICA Y MORAL

Uno de los temas más difíciles de explicar y analizar, es el concerniente a la ética y a la moral. Esta dificultad se presenta tal vez por la misma lucha sostenida por el hombre desde tiempos inmemoriales para identificar el bien y el mal. Algunos filósofos afirman que esta inquietud nació como una forma de conciencia social en la antigua sociedad esclavista que existió en Grecia en determinada época.

La historia nos dice que el hombre se ha preocupado por diferenciar sus actitudes sean éstas buenas o malas, pacíficas o amenazadoras. Es así como sus primeras manifestaciones de moral van parejas con sus primeras manifestaciones religiosas y culturales, reflejando tal vez lo que podría llamarse una inquietud social que le dictaría las normas éticas en el grupo en el cual actuaba.

Posteriormente, se define la ética como el estudio teórico y científico de los actos morales, esto es, el conjunto de normas y principios que rigen nuestra conducta.

Jean Baechler la define como una elaboración consciente e individual del bien y el mal y como la tentativa para adecuar la propia conducta a ciertos principios. Afirma que en la ética el individuo elige sus principios de vida con conocimiento de causa y se esfuerza para hacer de ellos un arte de vivir, y considera que ésta es la principal razón por la cual no existe una sola ética, sino varias.

Vale decir que la ética tiene que ver con el establecimiento por parte de la sociedad de normas para convivir. Estas normas rigen el comportamiento de individuos, profesiones, instituciones y grupos, que se adaptan para la convivencia por períodos de tiempo; es decir, que la ética es también variable.

Es preciso igualmente diferenciar entre las normas éticas y morales de las leyes y reglamentos.

Es importante señalar estas diferencias porque las que entran en el campo jurídico o Militar utilizan el medio coercitivo para hacer cumplir la ley, y sancionan o diferencian lo lícito de lo ilícito. En cambio la ley, y sancionan o diferencian lo lícito de lo ilícito. En cambio la moral y la ética son intrínsecas del hombre; están en el espíritu del ser humano, y dependen solamente de la sociedad en que se vive, de su cultura y su religión, por eso es tan notoria la fuerza moral, de la cual escribe José Ingenieros:

"El hombre que atesora esas fuerzas adquiere valor moral, recto sentimiento del deber que condiciona su dignidad. Piensa como debe, dice como siente, obra como quiere. No persigue recompensas, ni le arredran desventuras, recibe con serenidad el contraste, y con prudencia la victoria. Acepta la responsabilidad de sus propios yerros y rehúsa su complicidad en los errores ajenos. Sólo el valor moral puede sostener a los que impenden la vida por su patria o por su doctrina, ascendiendo al heroísmo. Nada se les parece menos que la temeridad ocasional del matamoros o del pretoriano, que aceptan riesgos estériles por vanidad o por mesada, una hora de bravura episódica no equivale al valor de Sócrates, de Cristo, de Spinoza; constante convergencia de pensamiento y de acción, pulcritud de condena frente a las insanas supersticiones del pasado."

El líder dirige a seres pensantes que conocen muy bien las realidades de la sociedad actual, hombres inteligentes que poseen voluntad y disposición para utilizar su libre albedrío, hombres capaces de actuar y pensar igual que él, quizás con menos experiencia y tal vez con menos conocimientos, pero hombres al fin, capaces y con control absoluto del "Yo personal". Es importante entonces, que el líder se ocupe de su mejoramiento personal, con el estudio de la historia, de la moral, de la filosofía de la guerra, de la literatura clásica y del

pensamiento en general. En esto, es bueno decirlo, coinciden la mayoría de los autores y grandes líderes de la humanidad.

Kant enseñó que el raciocinio demanda de nosotros un trato imparcial con nuestros vecinos, o mejor dicho, con el prójimo, que no debemos ver como una excepción de la regla, porque debemos tener a alguien a quien seguir, reglas y leyes que cumplir, así mismo afirma que la razón nos demanda un trato a las personas con dignidad y sin manipularlas.

De acuerdo con lo enseñado por Kant, un Comandante que exige lealtad a sus subordinados, debe tomar la función de evaluarlos con responsabilidad y un alto sentido de justicia; debe tratarlos con dignidad y respeto; obedecer y actuar bajo los principios morales en los cuales hemos sido educados.

Pero aquí se nos presenta la disyuntiva de la relación existente entre ética militar y moral militar.

Si seguimos las definiciones de los diccionarios y de algunos autores, vemos que esta relación es bastante estrecha y en algunos casos casi se confunden. Sin embargo de lo advertido, podríamos decir que la ética viene a ser el estudio filosófico de la moral. La Compilación LéxicoTécnica Militar, la define como:

"La ciencia de las costumbres, parte de la filosofía que se ocupa de la moral y de las obligaciones del hombre"

La disciplina y el honor severo de las instituciones militares elevan al cubo la ética para los profesionales de la milicia.

Mientras que la moral es definida en la misma Compilación de la siguiente manera:

"Moral como adjetivo, lo referente a la moral cual ciencia y conducta, considerada luego espiritual, abstracto; concerniente a la percepción o valoración del entendimiento y de la conciencia. Perteneciente al fuero interno, por contraposición a lo coactivo. En su aspecto sustantivo, la moral constituye nada menos que la ciencia

del bien en general, el conjunto de normas de conducta, que la mutua convivencia rija entre los hombres, la ciencia de las costumbres sociales, además, el conjunto de las facultades del espíritu.

La resistencia, la confianza en los Jefes o en los principios o ideales, la fe en el triunfo de una cosa. En la guerra, el ansia y la convicción de la victoria. En la derrota, la certeza del desquite inmediato, tras el análisis de los yerros, la superación de las debilidades y la interna confesión de las culpas.

La moral integra el alma de los ejércitos condenados a una indefectible derrota, si no les anima la confianza en su potencia, en la capacidad de sus mandos, en la grandeza de sus fines y la certeza del tiempo, sobre temporales adversidades"

En este sentido, proclama Jomini, que no hay sistema táctico alguno que pueda garantizar la victoria cuando es mala la moral de una tropa.

Clausewitz, se refería a los pequeños combates hábilmente presentados y conducidos con prudencia, en los cuales, manteniéndose a la defensiva se explota el apoyo del terreno, para lograr así, al

rechazar al enemigo, levantar el espíritu de un ejército que acaba de ser batido. No cabe imaginar la saludable influencia que ejerce sobre las tropas, el menor éxito.

El mismo Clausewitz dice sentencioso, que:

"Tras una derrota, sólo venciendo a sí mismo, adoptan los generales ese supremo recurso de salvación, porque lo común consiste en huir del peligro alejándose del enemigo, lo cual no puede favorecer sino a éste último, que asegura la ruina del adversario o lo sitúa en peligros mayores. La propaganda levanta la moral de la retaguardia, los éxitos propios encienden la del combatiente y los ejemplos de valor de

los jefes, resucitan a los decaídos, contra los cuales están también los recursos más enérgicos de la disciplina, para contener la negación de la moral, que en el campo de batalla es la desbandada".

"Los Generales tendrán entonces que hacer gala de ingenio y capacidad para levantarla moral, reanimarla combatividad de una tropa que se encuentra postrada por un esfuerzo físico, o abatida por un descalabro propio de unidades amigas. Estimular la confianza en el triunfo entre la fuerza o la opinión pública, que se hallan decaídas en el entusiasmo patriótico de una causa."

No existe moral sin la verdad, por ser la verdad el fundamento principal de la moral. En consecuencia, el militar debe rendir culto a la verdad como una coalición indispensable en su desarrollo profesional. Todo ello proveerá a los Jefes y Comandantes con la suficiente moral para actuar y decidir correctamente.

Debemos también mencionar la educación por ser de hecho un eslabón muy importante en la formación ética y moral de nuestros Oficiales, tan importante que Charles W. Hudin, en su Ensayo sobre la Moralidad y la Profesión Militar afirma que en las:

"Academias Militares deberían requerirse por lo menos dos cursos: Un curso básico de teoría ética seguida por un curso centrado en problemas morales, relevantes para la profesión militar".

Es importante identificar las fuentes de posibles problemas que afectan la moral de las instituciones a fin de darles un tratamiento adecuado. Entre ellos queremos destacar las evaluaciones, las condecoraciones, premiaciones, ascensos y los cursos. Para lograr y mantener un clima moral y saludable en la Institución, la verdad y la honestidad deben existir

en todos los aspectos del servicio. Es preciso, desde que se inicia la carrera, hacer cumplir los reglamentos y normas que nos rigen dentro y fuera de la Institución; y sobre todo mantener vigente el pensamiento bolivariano, la doctrina del Libertador, la cual debe ser fanal de nuestra vida. Simón Bolívar es el ejemplo más brillante de lo que es un líder, y de los principios éticos y morales que debemos valorar.

Es imperioso insistir en las obligaciones que tienen los Oficiales integrantes de la Fuerzas Armadas Venezolanas para mantener una alta moral. Bajo ningún aspecto deben sacrificar su formación ética, sus principios por el solo hecho de obtener algunas prebendas o ascensos. Debemos recordar que el Militar tiene que estar ajustado a los principios morales, a los valores éticos y a las virtudes que se predicán desde los años de la Escuela como cadetes, porque debemos dar el ejemplo como Jefes, como Comandantes y como Líderes.

Muchas son las virtudes que deben adornar al líder y muchas son las vías que existen para recibir y perfeccionar esas virtudes. El Oficial de las Fuerzas Armadas Venezolanas es formado en las Escuelas o Academias Militares, y a lo largo de su vida profesional van tomando forma los conceptos morales allí enseñados, y adquieren mayor importancia a medida que se asciende en la escala jerárquica. El Líder debe también aprovechar los adelantos técnicos y científicos que viene desarrollando la humanidad para el mejor cumplimiento de sus funciones y por supuesto el mejor logro de la misión encomendada.

Si como dice Vaz Ferrerira: "**La moral es un estado del espíritu**", la conducta moral debe estar ajustada al cumplimiento del deber por sobre todas las cosas, haciendo caso omiso de aquellos débiles morales que buscan apartarse del recto y justo proceder. La moral se conserva al mantener altos valores de dignidad. Un buen Líder la sostiene, al atender inclusive los detalles, como pueden ser: vestir con corrección, lucir el uniforme con orgullo,

ocuparse cada quien de su trabajo en el área de sus atribuciones sin estar pendiente del de los demás, pues cada individuo tiene quien lo supervise y sobre todo cada uno tiene su propia conciencia, a la cual no se puede engañar. Todos debemos tener presente el artículo 5-. del Reglamento de Castigos Disciplinarios N° 6, que reza:

' Todo militar cualquiera que sea su grado, clase o empleo, deberá ser culto en su trato, aseado en su porte, respetuoso con el superior, atento con el subalterno, severo en la disciplina, exacto en el deber e irreprochable en su conducta''.

Valores Morales del Militar

El concepto "Militar" etimológicamente tiene su origen en la cultura latina antigua (Lat. Militaris).

El concepto latino, de los Italicos, es originario de la región del Lacio en la península itálica. De costumbres pacíficas y dedicado a las labores del campo, lograron desarrollar una gran cohesión social, producto de fuertes lazos de solidaridad y afectividad que se evidenció en el grupo humano por el sentido de pertenencia de sus miembros identidad cultural, alta estima por sus tradiciones, costumbres y religiosidad.

Estaban organizados en tribus de mil familias, representadas por un "paterfamilia" quien velaba por los principios, normas y seguridad social de las respectivas familias. Esta asociación se centraba en el familismo y el trabajo que se reafirmaba en la voluntad y sentimiento de cada miembro de los diferentes grupos de la tribu. Este modo de vida, basado en recio sentimiento de identidad grupal y cohesión social promovidos por el paterfamilia originó el concepto de "patria" (Lat. patria) que conocemos actualmente.

El carácter pacífico de los latinos y otros elementos de su civilización no les permitió contar con una estructura guerrera definida para el momento de conflictos con otros pueblos vecinos.

Al norte, en la Etruria, se expandió una etnia conocida como los Etruscos, de origenario, adelantados en las artes de la guerra, de amplio sentido de denominación y sometimiento a los pueblos vencidos, de quienes se apropiaban los bienes y recursos desarrollados.

En el caso particular de la invasión al Lacio, hubo necesidad de que el pueblo latino se organizará para enfrentar a los irruptores etruscos. Del consejo de los paterfamilia se tomó la decisión de conformar un ejército (Lat. exercitus) compuesto de mil hombres, llamado milicia (Lat. militia) para intentar frenar el avance del invasor.

Las mil familias asignarían, cada una, un joven para que defendiera a su pueblo, sus costumbres, sus familiares y a todo el significado del modo de vida de la patria latina.

Los valores morales que impulsaron a los "militares " latinos venían dados por sus sentimientos, creencias y ambiente familiar. Estos valores estaban arraigados en el alma del pueblo. El profundo espíritu que llevaban esos neófitos en las artes de la guerra, y los impulsaba a luchar hasta la muerte, si era necesario, estaba sustentado en los valores morales que aprendieron de sus padres, en el sentimiento e identificación afectiva por sus familias, sus trabajos, sus tierras y sus dioses. A pesar de que sufrieron la derrota y fueron subyugados por los etruscos durante un tiempo, fue el patriotismo de ese legendario pueblo la fuerza que los llevó a las más grandes conquistas de la humanidad.

En la actualidad, cuando se dictan conferencias, se escriben artículos sobre ética, se diserta ante el personal, o simplemente mencionamos las palabras valores morales" ¿sabemos realmente su significado? ¿sabemos cuáles son los valores morales?.

Al intentar definirlos, tal vez se podría escribir que:

"Son un conjunto de virtudes y cualidades que debe reunir un actor social representado por una persona o institución, ajustada a las leyes y demás normas políticas, culturales y religiosas en un entorno social determinado , y que al acatarse estas leyes y cumpliendo con las normas se lograría alcanzara el bien común"

¿Cuáles son estos valores morales? Si relacionamos esta pregunta con la definición anterior, debemos buscarlos y encontrarlos en el espíritu de las leyes y normas establecidas formalmente, porque es allí donde están plasmados nuestros deberes y derechos, los cuales se han escrito para cumplir las exigencias establecidas y armonizar, en el sentido más amplio, la estabilidad de las personas con la colectividad.

Además, la personalidad individual cuenta con los valores morales que vienen dados de los sistemas informales de normas que regulan su vida social cotidiana. Su condición de ciudadano le viene dada en los deberes y derechos contemplados en la Constitución Nacional. En el caso particular del Militar, lo instituye, además, la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales, en la sección II, capítulo I, título I. Por supuesto, los valores morales del Militar están armónicamente vinculados a esas dimensiones de su condición de individuo, ciudadano y militar.

Como se ha escrito, los seres humanos dentro de su contexto social, construyen sus propios valores, su ética y su moral en base a su cultura, sus creencias religiosas y a la ideología dominante. En la misma forma las instituciones militares también crean sus valores morales en base a los deberes que la ley les establece, al prestigio institucional y a las virtudes castrenses.

Estos elementos y el concepto del deber proporcionan al Militar las fuerzas necesarias para cumplir con las innumerables exigencias del servicio y las más grandes dificultades, aun aquellas que pongan en peligro su vida misma, el sentido de su Institución y el de su Patria.

Ética de la Profesión Militar

La mayoría de los autores de la actualidad que han escrito sobre este aspecto están de acuerdo con que un Profesional Militar, para serlo, debe cumplir con una formación que lo lleve a alcanzar un alto adiestramiento en las artes militares. Esto se consigue por medio del estudio y la práctica de todo lo concerniente a esta actividad. Los planes educativos, para la formación de los Oficiales de las Fuerzas Armadas Venezolanas, enumeran los fines, los puntos claves por seguir para alcanzar la destreza y habilidad requeridas, para ejercer las funciones de comando y conducción que las Fuerzas Armadas requieren.

Podemos considerar que si cumplimos con la totalidad de estos fines, lograremos alcanzar el grado de cultura y de formación en las artes castrenses, que nos convertirá en Militares Profesionales de la Fuerzas Armadas. El desarrollo de estas actitudes no está distribuido de igual forma en todo el personal de Oficiales, por las características y diferencias personales existentes; pero sí deben estarlo en los llamados a ser los Líderes de la Institución, quienes deben perfeccionarse a través del estudio y la práctica constante de aquellos temas de interés militar, así como también de las operaciones militares que con cierta regularidad se desarrollan, y los juegos de guerra, que es la forma de practicar y evaluar la eficiencia en el cumplimiento de las tareas características de la organización militar, en tiempo de paz.

Si bien es cierto que podemos conseguir Líderes especialmente dotados nuestra historia es rica en estos ejemplos, basta nombrar al Libertador Simón Bolívar y al Gran Mariscal de Ayacucho, para dar una muestra de la calidad de quienes liberaron nuestra Patria, no es menos cierto que la mayoría de los hombres alcanza esas posiciones tras una sólida educación obtenida con el estudio y la dedicación al servicio, esta preocupación por mejorar el intelecto debe continuar mientras dure la carrera y también ¿por qué no? después de concluir su etapa de servicio debe continuar cultivándose intelectualmente.

El Militar es educado para obtener los conocimientos en que sustentará sus acciones como profesional y la habilidad y destreza para aplicarlos cuando sea necesario. Se le instruye en las leyes, reglamentos y principios, que como profesional debe cumplir y aplicar en provecho de la institución a la cual pertenece, pero esto parece ser insuficiente. Es necesario desarrollar el hábito por el estudio, por el trabajo, la investigación, hábitos que llevarán al oficial a efectuar con eficiencia su labor. Cada quien en el área de su atribución trabajará para conseguir lo que algunos autores llaman " El Exitismo".

Esto quiere decir que no se estudia o se busca la superación profesional para beneficio propio o de la institución, sino para alcanzar posiciones claves dentro de los diferentes escalones de mando, en la Fuerza Aérea Venezolana, o en la organización a la cual se pertenece. El profesionalismo en este caso viene dado por la excelencia y por la competencia y no por el " exitismo. Debemos recordar y practicar las actitudes correctas acerca de la profesión y del servicio enseñadas en las Escuelas y Academias Militares, y reafirmadas a medida que pasan los años, alcanzando posiciones de comando, desde donde debemos velar por la Institución siendo el ejemplo una de las principales formas de lograr este objetivo.

Hay dos razones significativas que hacen del profesionalismo un factor importante en la vida militar: primero, el militar es un servidor público, responsable de la seguridad y defensa del país y de las instituciones. Segundo, la organización militar, como tal, es responsable de la formación y el desarrollo de sus integrantes, lo que hace de los Militares una sociedad muy especial dentro del conjunto social que conforma el Estado.

Si bien la profesión es una forma de ganarse la vida, el emolumento que se recibe no debe convertirse en el propósito principal de su trabajo. Esto es muy cierto. Sí, como predicamos, el mayor

esfuerzo Militar está en la consecución del bien común de la sociedad a la cual pertenece.

El Jefe que nosotros perseguimos desarrollar, escribe el Coronel Juan Arencibia:

“Es el que nada hace por egoísmo o afán de gloria, algo muy distinto a la honrada ambición sino que, por encima de todo, trabaja con humildad por lo demás con la mirada siempre dirigida hacia el ideal que le impulsa. Debe ser un hombre que aprendiendo a desprenderse de sí mismo, actúe con generosidad plena en beneficio del conjunto y en la tarea que libremente ha asumido.

El buscador de éxitos se hace personalista, egoísta, ególatra e intransigente, no admite las opiniones de los demás y se endiosa. Una receta para esta enfermedad: Humildad”.

El juramento que hacemos cuando se nos entrega el sable símbolo de mando de los Oficiales es de por sí una muestra de desprendimiento y abnegación al prometer la defensa de la Patria y sus Instituciones hasta perder la vida si fuere necesario. Así mismo por la naturaleza del trabajo que se realiza y las responsabilidades inherentes a los futuros Líderes de la Fuerzas Armadas Venezolanas, se requiere desarrollar y mantener normas de conducta que rigen a sus integrantes. Debemos recordar que la profesión Militar es diferente de las llamadas liberales. El militar debe estar consciente de que su profesión es a la vez sacerdocio y magisterio.

Sacerdocio: porque el militar, no importa su jerarquía, debe consagrarse activa y celosamente al servicio para el cual ha sido comisionado y desempeñar sus funciones con eficiencia y probidad. Hay que recordar y sobre todo comprender que el profesional Militar, en última instancia, se encarga del empleo controlado o mejor dicho de la administración controlada de la violencia. El conflicto armado es una consecuencia que puede ser perjudicial para otros seres humanos, por lo tanto el Militar debe estar técnicamente

preparado, debe ser altamente competente en el desempeño de sus funciones y sobre todo dedicado por completo a la profesión.

No sin razón, nos expresa el Coronel Juan Arencibia:

"El jefe actual - y con muchísima razón como ya hemos señalado, el del futuro tendrá que ser un hombre culto en el más amplio, profundo y noble sentido del concepto, con una gran formación espiritual y seguro de su ideal; consciente de sus limitaciones, pero esperanzado y con mucha fe en sus posibilidades, intuitivo en sus juicios y estable en sus decisiones; abierto a los signos de los tiempos, pero respetuoso y leal con las tradiciones seculares, seriamente virtuoso en sus actuaciones públicas y privadas, prudente en sus manifestaciones y humilde ante el éxito y el fracaso, reflexivo, generoso, en la entrega a su vocación e incansable perseguidor de la justicia, animador de sus colaboradores y con un recto sentido de la autoridad, firme de carácter, con un claro sentido del honor y de la disciplina y siempre dispuesto al sacrificio en la entrega al servicio que presta".

El Militar debe observar los problemas y analizarlos en forma activa y no en forma pasiva. Hay que tener confianza en las actividades que ejecutamos, en nuestro trabajo. Debemos confiar en nuestros subalternos, en el trabajo por ellos desempeñado, y ellos por su parte, deben efectuarlo con entusiasmo y no por mera rutina. Por ello, la profesión militar no puede ser considerada una profesión liberal, sino que es algo más, que insistimos en llamar "Sacerdocio".

Magisterio: Porque debe estar en una constante función de enseñar. El Líderes un buen maestro y no debe perder oportunidad para transmitir sus experiencias a sus subordinados. La función de enseñar debe estar presente en todas las actividades del Militar, porque seguramente siempre habrá un subalterno pendiente de él, para imitarlo, para seguirlo. Su ejemplo será el norte por seguir del personal bajo su mando. Los grandes Líderes saben cómo transmitir a sus subordinados su

entusiasmo por la vocación. Saben cómo hacer escuela, saben transmitir conocimientos. El Líder no debe dejar escapar oportunidad de dirigirse a sus subordinados. No se puede negar que además del ejemplo una de las cosas que más llega al alma del hombre es la palabra, por medio de este don se influye en sus mentes, en su ánimo, en su espíritu. Un ejemplo del valor de la palabra fue Jesucristo, quien hace 2.000 años, por el poder del verbo, logró cambiar los destinos del mundo.

Luego, si reconocemos la alta cuota de sacrificios que exige la profesión Militar, si sabemos que la labor que se realiza es de gran importancia para el País, si estamos conscientes de que para ingresar a la carrera militar, se requiere una serie de requisitos intelectuales, físicos, morales y éticos, es imperante que los miembros de esta Institución conozcan y respeten un código de ética que norme su comportamiento dentro y fuera de la Institución.

Código de Ética

En toda organización responsable debe existir un Código de Ética, que regule el logro de las metas de dicha organización. La ideología reinante determina de alguna manera el grado de participación que tienen sus miembros en la formulación de este Código.

Richard de Georges dice acerca de un Código de Ética para Militares, lo siguiente: " El desarrollo de un código de ética para Oficiales, no depende del hecho de que la actividad militar sea una profesión, pues, aunque el profesionalismo es una razón para desarrollar un código ético, no es la única, se puede defender el desarrollo de dicho código ético, siempre que sea bueno, al margen de que la actividad militar sea una profesión. A menudo los códigos sólo son la encarnación de las instituciones morales de quienes la perfeccionan. A pesar de ello, los argumentos morales en defensa de las instituciones o normas morales, son más importantes que la redacción de dichas instituciones o normas"

" Pero las funciones de un código también pueden ser cumplidas por una serie de estudios, sobre el papel de la ética en la actividad militar, el desarrollo de un código, puede contribuir al desarrollo del pensamiento ético entre los militares, también puede legitimar el planteo de cuestiones morales entre los militares".

Atenidos a lo ya planteado en la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales, y demás Leyes y Reglamentos que nos rigen, y afines al Pensamiento de Bolívar, que creemos es el mejor orientador de la ética y moral que podemos asumir, propondremos un Código basado en algunos principios morales que resalten los valores éticos y cualidades que debe reunir un Oficial de las Fuerzas Armadas Venezolanas.

El profesional Militar de las Fuerzas Armadas Venezolanas, por la condición misma de su formación, debe cumplir con ciertos principios éticos que trataremos de plasmar en lo que llamaremos Código de Ética para los Oficiales de las Fuerzas Armadas Nacionales.

El Código de Ética de las Fuerzas Armadas Nacionales está constituido por el siguiente Decálogo:

- 01.- Seré responsable, en todo momento, por mis actos u omisiones en que incurra directamente o a consecuencia de mis funciones.**
- 02.- Estudiaré con ahínco para lograr el perfeccionamiento militar así como una mejor educación ciudadana.**
- 03.- Seré justo e imparcial en el trato con mis subalternos y no les ordenaré algo que atente contra su dignidad e integridad moral.**
- 04.- Seré honesto en todos los actos de mi vida profesional y privada.**
- 05.- Contribuiré con el perfeccionamiento y desarrollo de las Fuerzas Armadas Nacionales. No emitiré juicios, ni ejecutaré acciones que desdigan de su prestigio y majestad.**
- 06.- Cumpliré y haré cumplir la disciplina, la subordinación y la exactitud en el deber militar.**
- 07.- Profesaré, practicaré y enseñaré permanentemente la doctrina del Libertador, Simón Bolívar, Padre de la Patria.**
- 08.- La verdad será la guía permanente de todas las acciones de mi vida.**
- 09.- Amaré a Dios, a mi Patria y a mi Familia; serán mis valores supremos, les dedicaré mis mejores esfuerzos y lucharé por ellos hasta la muerte si fuere necesario.**
- 10.- Seré defensor permanente de nuestra Soberanía, Integridad Territorial y de la Constitución y las Leyes de la República.**

Este Decálogo constituirá obligación primordial en el Oficial. Debemos reflexionar sobre cada uno de sus enunciados, lo que representan para su vida profesional y privada; y las obligaciones que se derivan en cada caso. Debemos recordar que la institución Militar constituye una reserva moral de la sociedad. Como tales somos vistos y enjuiciados por el entorno social, y no se espera de nosotros menos que una conducta intachable y ajustada, en todo caso, a los valores, costumbres y tradiciones características de nuestra identidad nacional.

A continuación argumentaremos brevemente, sobre cada una de las diez declaraciones del Código:

01.- Seré responsable, en todo momento, por mis actos u omisiones en que incurra directamente o a consecuencia de mis funciones.

El Oficial, al ser investido con la autoridad legal que le confiere la República en el momento de su graduación, adquiere responsabilidad total por su desempeño. Ello, en lo institucional, atañe a todos sus actos públicos. Al recibir el nombramiento correspondiente a su cargo, u ordenársele una comisión o tarea que involucre el comando de personal, su responsabilidad se amplía hasta cubrir las faltas u omisiones de sus subordinados o colaboradores. Esta responsabilidad es **irrenunciable** y no podrá ser **delegada** en ninguna otra persona.

Al mismo tiempo, el Oficial es un ciudadano con todas las obligaciones y derechos que nos concede la Constitución Nacional, y en consecuencia, responsable por todos los actos de su vida privada.

02.- Estudiaré con ahínco para lograr el perfeccionamiento militar, así como una mejor educación ciudadana.

El Oficial dedicará especial atención al estudio teniendo como norte el perfeccionamiento de su formación Militar y ciudadana. Ello exigirá un trabajo continuo en pos de una mejor preparación física e intelectual. No debe depender sólo de la educación formal que brinda la organización. La auto educación constituirá el medio preferente para lograr complementar su preparación y así alcanzar los niveles requeridos para un eficiente desempeño profesional.

03.- Seré justo e imparcial en el trato con mis subalternos y no les ordenaré algo que atente contra su dignidad e integridad moral.

El respeto a la dignidad humana debe ser el punto focal que oriente el trato que se dé al personal. Por ser dignos se nos puede exigir honor, integridad, lealtad, y en general la observancia de los valores característicos de la vida militar.

El Oficial debe privilegiar la justicia. Su atención debe ser igual tanto en las pequeñas como en las grandes cosas. Cuando se desatienden las primeras, por considerarlas irrelevantes, pueden desembocar en daños mayores y en una percepción distorsionada de su equidad.

04.- Seré honesto en todos los actos de mi vida profesional y privada.

El Oficial deberá practicar la honestidad meticulosamente, es decir, no dejar resquicios por donde pueda colarse ni aún la menor sospecha sobre su conducta.

El ejercicio de la honestidad demandará la práctica constante de la integridad. No deberá hacer distinciones en cuanto a su vida profesional y privada.

05.- Contribuiré con el perfeccionamiento y desarrollo de la Fuerzas Armadas Nacionales. No emitiré juicios, ni ejecutaré acciones que desdigan de su prestigio y majestad.

La dedicación del Oficial en aras de las Fuerzas Armadas debe ser continua desde el momento mismo de egresar de la Escuela. Manifestará una búsqueda de la excelencia, del crecimiento y de la consolidación institucional. Tendrá siempre presente que su dedicación es "de por vida", tal como lo establece nuestro ordenamiento legal. En consecuencia, inclusive en la situación de retiro, tenemos la obligación de seguir honrando y preservando esta Institución que nos lo ha dado todo y que siempre estará presta para acogernos en su seno. La gratitud es una virtud relevante en el hombre de bien.

06.- Cumpliré y haré cumplir la disciplina, la subordinación y la exactitud en el deber militar.

Tales aspectos nos distinguen como organización militar. El Oficial tiene el ineludible deber de reforzarlos, y de llevar una vida recta que vislumbre el ejemplo. La permisividad, el paternalismo y la aquí esencia ante el quebrantamiento de las normas, por ningún concepto podrán tener justificación; constituyen un factor erosivo de los cimientos de la Institución y no deberán ser practicados.

07.- Profesaré, practicaré y enseñaré permanentemente la doctrina del Libertador Simón Bolívar, Padre de la Patria.

Ella debe ser paradigma para nuestra conducta. El honor militar del Libertador se fraguó en el crisol del esfuerzo desinteresado y republicano. Su pensamiento, reflejado en su acción político-militar, sus sacrificios, sus actitudes y percepciones, sus epístolas y documentos, tienen una amplia profundidad ética y plena vigencia en el mundo actual. Por esto, el Oficial debe practicarla en el que hacer cotidiano de su profesión. Ella le permitirá afianzar su formación militar y avivar la imaginación creadora para visualizar y trabajar por la Institución

y el futuro de nuestra nación. Esa práctica debe enseñarse y demandarse en nuestros subalternos, en nuestros hijos y semejantes.

08.- La verdad será la guía permanente de todas las acciones de mi vida.

El Oficial, como hombre de honor, deberá hacer de la verdad su signo de distinción. Mucho se cuestiona la procedencia de la verdad " en todos los actos de la vida"; no obstante, está comprobado que quien práctica la verdad no se ha visto sometido a la indignidad a consecuencia de ello. Corresponde entonces al Oficial cultivar y demandar la verdad, sin temer a las consecuencias que esto le pueda generar.

09.- Amaré a Dios, a mi Patria y a mi familia: Serán mis valores supremos, les dedicaré mis mejores esfuerzos y lucharé por ellos hasta la muerte si fuere necesario.

Quien ama a Dios se halla envuelto por la verdad y la luz. Su omniscencia es fuente inagotable de vida, sabiduría y felicidad. Su omnipotencia nos da la entereza necesaria para enfrentar las diligencias ,y obligaciones características de nuestra existencia. Su omnipresencia, es el escudo y la fortaleza ante los embates del azar y la vicisitudes. Dios nos provee de fe y paz espiritual.

Quien ama a su Patria, que encarna en su ser la inmortalidad y la Gloria, le ofrenda su vida si es necesario. Ella convoca nuestros sentimientos, afectos y creencias; ella es el profundo espíritu de identidad arraigada en el alma de nuestro pueblo, en nuestros valores y en cada centímetro territorio de Venezuela.

Quien ama a su Familia, que le da el amor, está dispuesto, al máximo sacrificio por protegerla. Es en el círculo del hogar y su entorno familiar, donde hallamos concentradas y conjugadas todas las emociones y situaciones que nos

dan refugio, confianza y amor. La familia es una de las principales motivaciones que nos impulsa al esfuerzo y al triunfo. Ella es reflejo de nuestras dedicaciones y nos permite enseñar y aprender el arte de vivir para lograr en recompensa la felicidad.

Esta trilogía de afectos dotará al Oficial de la fortaleza espiritual requerida para el ejercicio de su exigente profesión.

10.- Seré defensor permanente de nuestra Soberanía, Integridad Territorial y de la Constitución y las leyes de la República.

En la capacidad de cumplir en forma eficiente la misión, estará la verdad de nuestras Fuerzas Armadas. Por esta razón es que sobre el Oficial, en última instancia, recaerá la responsabilidad por el fracaso o el éxito de la misión. El deberá poner todo su empeño en prepararse a plenitud para la delicada tarea de defender la soberanía e integridad del territorio y el espacio aéreo venezolano. Su dedicación al respecto debe constituir el factor primordial en su desempeño profesional, pues, como hijos dilectos de la Fuerzas Armadas de Venezuela, tenemos la obligación indefectible de cumplirle.

La Profesión Militar

- Conceptualización
- El Profesional Militar- Profesionalismo

- Principios Básicos de la Profesión Militar
- Aspectos Conceptuales de; Liderazgo
- Liderazgo
- Virtudes del Líder Militar
- Cualidades del Líder Militar

"Ud. me pregunta: ¿No podré ser yo el mediador para una conciliación que deseo ver cordialmente establecida? " Le responderé con otra pregunta: ¿Podré yo posponer los intereses de mi patria a viles y violentas pasiones?. ¿Podré yo dar oídos a la venganza y hacerme sordo a la voz de la razón? ¿Podré yo despreciar a un amigo que me ofrece la amistad de un enemigo? No, no, no querido Gual.

Yo sigo la carrera de las armas solo por obtener el honor que ellas dan; por libertar a mi patria, y por merecer las bendiciones de los pueblos.

Ahora,pués, ¿Cómo he de desear yo marchitar los laureles que me concede la fortuna en el Campo de Batalla, para dejarme arrastrar, como una mujer, por pasiones verdaderamente femeninas?

Simon Bolívar

En carta al Ciudadano

desde Mompax, el 9 de

Pédro Gual

febrero de 1815.

La Profesión Militar

Conceptualización

Mucho se ha escrito sobre la condición del soldado, del Militar que tiene como responsabilidad empuñar las armas de la Patria para salvaguardar su integridad y soberanía de amenazas externas y, en caso de necesidad, para preservar el orden interno. En este sentido, se discute si es un profesional o no. Esto cobra una especial connotación cuando nos referimos como caso específico al cuerpo de Oficiales, cuya preparación y permanencia les lleva a ser los máximos exponentes de la organización militar.

El profesor Manuel Davenport al abordar el tema en su ensayo "Profesionales o armas alquiladas"(1980), plantea formas de determinar cuando una ocupación es verdaderamente una profesión; ellas son:

- "El enfoque histórico que parte de exigir si esa ocupación históricamente ha sido reconocida como una profesión.
- El enfoque analítico, que parte de exigir a la ocupación el cumplimiento de las normas profesionales establecidas comúnmente, que son:

Que el trabajo ejecutado por sus miembros sea reconocido por el público como crucial y necesario.

Que se exijan unos requisitos mínimos específicos para ingresar, y que sus miembros establezcan y cumplan un Código de Responsabilidades Éticas o Código de Ética".

Al confrontar el servicio militar con cualquiera de los dos enfoques, podemos concluir que cumple con lo establecido para ser calificado como una profesión. Desde el punto de vista histórico, es conocida desde la Edad Antigua, a la par del sacerdocio y la medicina. Si vamos al enfoque analítico podemos decir que la función de las Fuerzas Armadas es esencial para la pervivencia de la nación y como tal es reconocida, y finalmente, que la organización militar se rige según el Código de Justicia Militar, la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas y los reglamentos que plantean las normas de conducta establecidas para todos sus miembros. Podemos, en consecuencia, decir que la carrera Militar es una profesión, por cierto muy peculiar ya que su propósito es administrarla violencia al servicio de los fines del Estado.

Esta actividad, dirigida a satisfacer las demandas de la colectividad producirá la seguridad y el bienestar de los ciudadanos.

El Profesional Militar

Profesionalismo

El Profesional Militar, por su parte, de acuerdo con la definición de Donald Bletz, viene a ser: 'El Oficial de carrera que se consagra a la experticia, responsabilidad y pertenencia de la profesión de armas’

Es necesario, sin embargo, de ser así, extender nuestro enfoque al concepto de profesionalismo en el campo militar para poder tener una visión de conjunto. En esta acepción, el profesionalismo estriba mucho más que en el simple hecho de pertenecer a la oficialidad, sino que es una condición determinada en concordancia por el Oficial y su gobierno estos sólo acordarán dicha condición a quienes **posean la competencia necesaria y hagan un pronunciamiento incondicional de cumplimiento del deber.** La cualidad incondicional del pronuncia se aprecia en la duración de la carrera **de por vida** y la cantidad de sacrificios personales que implica, que van desde la extrema austeridad hasta la máxima muestra de devoción y entrega.

Podemos concluir que la profesión Militar, por la naturaleza de sus funciones, ha sido reconocida a la par que el sacerdocio como un llamado especial, una devoción que lleva a la entrega total en aras de un ideal y por ello no es extraño o observar que en el cumplimiento de su objetivo esté implícito el ofrendar la vida en caso de ser necesario.

Principios Básicos de la Profesión Militar

Los principios básicos que orientan la profesión militar, que hemos analizado y creemos prudente plantear son siete, y son por supuesto, de suma importancia para el desarrollo del Oficial de la Fuerzas Armadas Nacionales:

1.- La profesión Militar es por meritaria, la pertenencia y permanencia es una en ella está definida por la capacidad y competencia del individuo; ello por supuesto contiene una absoluta igualdad de oportunidades en función dirigida a de los méritos propios de cada quien.

2.- La profesión Militar es un apostolado. Demanda una entrega total al logro de sus objetivos y una devoción a la observancia de los principios y valores que la caracterizan.

3.- La profesión Militar no se basa en la percepción de un emolumento como contraprestación de los servicios prestados. El profesional Militar define el Oficial colocará el servicio de la Patria por encima de la percepción consagra de un salario. Su mayor recompensa estará en la satisfacción del deber cumplido. El General David Jones - Jefe del Estado Mayor de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos en un discurso dirigido durante la ceremonia de graduación de Oficiales en 1977 dijo:

"Sus salarios militares nunca los harán ricos. Si están que es ansiosos de riqueza material, están en el camino equivocado. Gobierno Pero si buscan la especial satisfacción y plenitud que emana del competente liderazgo, la contribución y la entrega, entonces serán ampliamente recompensados".

4.- La profesión Militar persigue el servicio a la colectividad, a la nación, extrema de acuerdo con lo establecido en la Constitución y las Leyes de la República. Es así como el Militar profesional es un servidor público sometido a la autoridad civil legalmente constituida, y responsable de ejercer sus funciones con contención en vista como un del

poder que tiene como depositado de las armas de la República para lograr la seguridad y el bienestar de sus compatriotas.

5.-La profesión Militar es sacrificada y está llena de retos y pruebas sano. al coraje moral y a la integridad de sus miembros. La naturaleza de sus funciones puede en ocasiones significar una alta dosis de frustración ante cuestiones inmediatas. A pesar de ello, la perseverancia y la vocación de servicio siempre serán recompensadas con la realización plena de sus miembros.

6.- La profesión Militar constituye un repositorio moral de la sociedad, esto, de Armadas de allí la demanda constante que hace a sus miembros en la observancia de las pautas morales. El Militar debe apegarse de una manera irrestricta a los valores establecidos por la sociedad y siempre estará expuesto al escrutinio de la colectividad. De allí que **no pueda ser Militar el mal hombre**. Sir John Hackett al referirse a este punto sentenció:

"Un hombre puede ser egoísta, cobarde, falso, desleal, intrascendente, perjuro y normalmente corrupto en una amplia variedad de formas, y todavía ser extraordinariamente bueno en la consecución de logros donde los imperativos no sean los del militar. El puede ser un artista super creativo por ejemplo, o un científico en su momento estelar, y todavía ser un mal hombre. Lo que un mal hombre no puede ser es un buen marino, o soldado o aviador militar".

7.- La profesión militar exige la observancia del Código Ético como una forma de consolidarla condición profesional de sus miembros y preservarlos. El Código es un excelente medio de clarificar las situaciones que puedan en alguna forma comprometer la ética profesional. Es una garantía para la colectividad a la que nos debemos y un factor de credibilidad en la seriedad y solvencia de la Fuerzas Armadas Nacionales.

Aspectos Conceptuales del Liderazgo

Para entrar en el tema, es necesario indicar las razones doctrinales que las Fuerzas Armadas Nacionales como organización establece. En principio, se estima que el Líder Militar debe estar caracterizado de una manera peculiar, en base a las funciones específicas que impone su trabajo. Por otra parte, partimos de la creencia de que el Líder excepcionalmente nace, y por lo general, se hace a partir de ciertas cualidades personales, por medio de la educación y el entrenamiento.

El Líder es la persona que dirige, comanda o gula a un grupo o actividad. En el medio Militar existen variadas definiciones de Líder. Entre otras podemos mencionar la del General Martín García Villasmil quien dice:

"El líder es aquel capaz de inspirar, motivar e impresionar a los individuos, debido a las propias características , personales, a la confianza que inspira, a su manera de lograr los objetivos, a la habilidad para actuar y expresarse y a la fe que genera en los otros hombres. Por ello, es secundado en sus disposiciones, es seguido, es imitado. - El líder es un maestro que es seguido espontáneamente".

El liderazgo como vemos conlleva profundas implicaciones. El Líder Militar estará personificado

por el Oficial que egresa de la Escuelas y Academias Militares, de allí que sean estos Institutos el semillero que debe nutrir a la organización de hombres con la preparación básica fundamental para incursionar con éxito en el difícil campo liderazgo. Las Escuelas y Academias Militares serán la forja donde después de cuatro años de rigurosa formación se identifiquen los hombres de potencial y con ideas claras en cuanto a los principios y valores que caracterizan a la Institución Militar. Esos hombres, al egresar, deben traer consigo los conocimientos acerca de la teoría del liderazgo y su interrelación con las diferentes ciencias

de la conducta humana. Además de ello, deben haber demostrado su aptitud para el mando. Ahora bien, los Alféreces de Navío al egresar de las Escuelas e incorporarse a las Unidades, comienzan un peregrinar vital, que en ocasiones dista mucho de las situaciones características que vivieron en las Escuelas y que envuelven todo un aprendizaje. De allí que sea en las Unidades donde se tendrá que hacer gran énfasis para desarrollar toda esa serie de cualidades y potencialidades identificadas en las Escuelas y que serán la clave de su buen desempeño profesional. De esto se desprende que en las Unidades se debe contemplar un vigoroso programa de liderazgo, a los efectos de consolidar lo aprendido en las Escuelas. Los Comandantes son los llamados a identificarlos, estimularlos, corregirlos y darles la oportunidad de llevar a la práctica su potencial.

Liderazgo

Se considera el liderazgo como el arte de influir y dirigir hombres en la misión asignada. Tres aspectos resaltantes encierra esta definición. En primer lugar, el hecho de ver el liderazgo como un arte y no como una técnica. A pesar de declarar que el líder se hace, pensamos que no basta con los conocimientos y el empleo de ellos, sino que también es necesario un ingrediente especial que es inmanente a la persona y es ese potencial oculto que al desarrollarse en base al estudio y la preparación, le permitirá a ese hombre llegar a ser un Líder. Como en la pintura, no basta con que el pintor cuente con la preparación, los instrumentos, el material y el tiempo para pintar, sino que es necesario además el genio del artista para que pueda lograr una buena obra.

Un segundo aspecto se refiere a los elementos: " La misión y el hombre ". la misión constituye la razón de ser de la organización militar. No importa cuán bien se aplique el arte del liderazgo si al final no se logra su cumplimiento. Por otra parte, el hombre es el elemento fundamental de la organización; es él

quien cumple la misión, sin hombres dispuestos a trabajar y a darlo todo para lograr los objetivos, la organización fallará.

Finalmente, tenemos que estimar la delicada relación que debe existir entre los dos elementos referidos el hombre y la misión ya que, en armonizar estos elementos con la situación que se plantee para lograr el equilibrio justo, estará precisamente el arte de liderizar. En tal caso, será el Líder al que nos hemos referido en párrafos anteriores, quien es capaz de llevar adelante un liderazgo que podrá resultar exitoso o sobre quién descansará la responsabilidad de indicar cual un director de orquesta cuál es el compás justo a cada uno de los elementos constituyentes de esa ecuación de liderazgo para lograr el objetivo deseado. Para ello, hasta la fecha no se han presentado fórmulas mágicas que nos permitan sugerir un récipe infalible. Sin embargo, los estudiosos del arte militar y de los grandes líderes han identificado una serie de virtudes y cualidades comunes a muchos de ellos, que han determinado en buen grado su éxito en este difícil campo. Discutiremos sobre las que lucen prioritarias en la conformación del Líder.

Virtudes del Líder Militar

De acuerdo con el Diccionario de Filosofía Abreviado de José Ferrater Mora, virtud, en su acepción moderna, se define como:

"La disposición o hábito de obrar conforme a la intención moral, disposición moral, disposición que no se mantiene sin lucha contra los obstáculos que se oponen a tal obrar la virtud es concebida también como el ánimo y coraje de obrar bien, o según Kant decía, la fortaleza moral en el cumplimiento del deber "

Entre las virtudes que deben caracterizar a un líder vemos como esenciales: el patriotismo, el honor, la prudencia, la justicia, la integridad, la fe, el valor, la humildad y el carácter. El patriotismo El patriotismo debe ser la primera virtud del Militar ya que es él quien preferentemente tiene la responsabilidad de salvaguardar la integridad y soberanía de la Patria. El líder debe ser un patriota ejemplar, entendiendo ese patriotismo como una virtud que se le puede exigir. García Morente al referirse a ello dice:

"El patriotismo como virtud consiste en tener expeditos y flexibles en el alma los resortes de las reacciones con que debemos responder a las demandas de la patria . (...) Tenemos para con la patria obligaciones objetivas. En cumplirlas debidamente consiste la virtud del patriotismo sintamos o no sintamos el sentimiento de amor a la Patria . El patriotismo, como virtud, puede, pues, exigirse, imperarse. Puede también cultivarse y educarse".

Esto impone una tarea al Líder Militar en el sentido de educar a sus hombres en el patriotismo, inculcarlo y exigirlo permanentemente, y tener como norte el ejemplo de nuestros libertadores.

Honor

El Líder deberá rendir culto al honor. Esto es la dignidad personal que impulsa a cada quien en lo más íntimo a cumplir con sus deberes. En el Militar es severa conciencia y estricto cumplimiento del deber profesional. Almirante nos dice:

"Apenas el hombre viste el uniforme y más al ceñir la espada del profesional, contrae el compromiso de mantener el honor militar, que dista mucho del suspicaz y jactancioso del duelista. Hay en el honor militar idea más elevada y filosófica que la simple satisfacción de la honra y muchas veces del amor propio... el honor exige al soldado, más que suicida y mártir, que obre, que luche, que venza. El honor militar no se aplaca con estériles deseos, ni con estériles sacrificios impone hasta más allá de lo imposible: al que se acobarda lo empuja hacia adelante, al moribundo lo empuja a combatir"

Prudencia

El líder es responsable por sus hombres en todo momento, de allí que deba actuar con prudencia que es la virtud de la previsión de las fallas y los peligros. Actuar con cordura

y buen juicio. Como conductor debe llevarles en misiones que pueden significar la muerte, pero es allí donde deberá evidenciar las condiciones anteriores, a fin de cumplir la misión con el menor riesgo posible. La prudencia en forma alguna debe ser interpretada como excesiva previsión ante el peligro, ella incorpora discreción, medida y sabiduría en las acciones y decisiones.

Justicia

El Líder se esforzará en ser justo. La justicia, según Aristóteles, es la virtud general en la que se compendia toda otra virtud. En la organización militar, donde es indispensable la convivencia humana, la justicia constituye el fundamento imprescindible. El Líder, investido de la autoridad legal deberá hacer de esta virtud el norte de sus actuaciones, ello generará la obediencia espontánea de sus subordinados consolidará su autoridad moral. Juan Arencibia, en su libro "El Jefe y sus Cualidades ", dice:

"Nada debe preocupar más a un jefe que el esforzarse por la justicia: luchando afanosamente por los derechos de sus subordinados; intentando en todo momento y circunstancia que los trabajos y responsabilidades se repartan con equidad y de acuerdo a las posibilidades reales de cada uno; vigilando el más exacto cumplimiento de sus propias obligaciones y de las de los demás; ensalzando el trabajo meritorio concreto de cada uno y censurando con firmeza al que incumple las obligaciones."

Integridad

La integridad es la premisa cardinal del Militar, sin ella los pilares morales de nuestras Fuerzas Armadas, la confianza de quienes nos rodean y el respeto a la Institución serían fuertemente afectados. Ella consiste en vivir de acuerdo con los principios éticos y morales de la sociedad y de la organización militar en particular. El Líder deberá identificar esos valores básicos y seguirlos aun a costa de sacrificios, con entera voluntad y dedicación. Su

conducta debe irradiar ese sentido y por medio de su autoridad debe demandarla de sus subordinados. El General Perry Smith en su libro "Asumiendo el Comando", dice:

"Al asumir el liderazgo de una organización el líder debe establecer claramente los estándares de integridad que debe seguir la organización y hacerlos cumplir"

Fe

La fe es la primera de las virtudes teologales. Al referirla al Líder Militar, la Fe exige la creencia en los valores cardinales de la profesión Militar en primer término: y en los miembros de la organización, superiores iguales y subalternos, en segunda instancia. Esta creencia o confianza es la que permite el trabajo en equipo integrado en forma cabal en una profesión tan exigente como la Militar. El Líder que no cree en sus superiores no podrá definir derroteros seguros para sus seguidores y si no tiene fe en sus subordinados difícilmente les podrá inspirar la confianza requerida para vencer el conflicto.

Humildad

Es la virtud que nos permite aceptar la realidad de nuestras flaquezas y la ponderación justa de nuestras virtudes; viene a ser como la base en la que descansan las demás virtudes. Ser humilde no significa dejar que otras personas pasen por encima de nosotros, ya que no implica pasividad ni falta de estima. Por otra parte, la humildad evita que nos sobrestimemos y gracias a ella, nos impedimos el ser o aparecer más de lo que en realidad somos.

El Líder Militar debe practicar la humildad, - máxime en el mundo actual donde las apariencias parecieran más importantes que las realidades - cuidarse de no tratar de "vender una imagen" que no se compadece con su identidad. La práctica de la humildad genera un gran ascendiente y nos permite solicitar y aceptar el asesoramiento y la colaboración

oportuna de nuestros hombres para integrar todas las partes de la verdad contenida en las opiniones más diversas.

En definitiva, la humildad le permitirá al Líder aceptar con entusiasmo y entereza los riesgos que entraña la misión. continuamente expuesta al éxito, al fracaso o al anonimato.

Carácter

El distintivo personal Líder lo dará su carácter; una fuerza interior que le permitirá gobernarse así mismo; de allí que los Líderes con carácter mantienen autodomínio bajo cualquier circunstancia, y se presentan como son y no como los demás quieren que sean. Ello le permitirá llegar al límite de sus convicciones sin que las presiones externas lo alejen de lo que sabe y aprecia que es su deber. Citando nuevamente a Juan Arencibia podemos acotar que:

"El hombre de carácter es la antítesis de; conformista, siempre dispuesto, sin mayor discernimiento a seguir lo que la mayoría, o la moda imperante, dicen. Los jefes deciden y dan órdenes claras, precisas y convincentes. Estas condiciones elementales que deben reunir tanto las órdenes como las decisiones solamente las afrontará adecuadamente el jefe con carácter firme"

Por su parte Edgar Puryear Jr., en su libro, " Diecinueve estrellas, Biografías sobre MacArthur, Marshall, Eisenhower y Patton nos dice:

"El carácter es un estado mental que refleja las cualidades internas del individuo los hombres no quieren confiar sus vidas o reputaciones a líderes a quienes consideren descalificados. Una persona de carácter débil, inmoral o vacilante puede tener una mente brillante; pero ese intelecto no lo hará líder los líderes demuestran su calificación como tales cuando adoptan cursos de acción sensibles y tienen la voluntad para seguirlos y sobreponerse a todas las dificultades hasta lograr la victoria"

Cualidades del Líder Militar

Entendemos por cualidad aquello que hace que una persona sea como es. En este orden de ideas, el Líder tendrá una serie de cualidades que definirán su forma de ser.

Volviendo a la consideración de los grandes líderes, observamos como los biógrafos nos presentan una serie de cualidades que les caracterizaron y en mucho fueron la clave de su éxito. De entre ellas creemos conveniente hablar sobre el coraje, la disciplina, la decisión, desinterés, la competencia profesional, la humanidad, la confianza en sí mismo, la lealtad, la entrega, la voluntad, la energía, la inteligencia, la probidad y la firmeza.

Coraje

Se define como la disposición para afrontar el peligro contra la integridad física o moral. Una disposición, con despegue de la vida, para confrontar los peligros físicos; o la disposición para asumir las responsabilidades frente a un peligro moral, mantenerse responsable bien sea si los casos desemboquen en el éxito o lleven al fracaso. El coraje se puede considerar sinónimo del valor. Clausewitz, en su magistral obra " De la Guerra" conceptúa el coraje como.. **"el primer requerimiento de su soldado"**.

El coraje se ubica en un punto intermedio entre la temeridad y el miedo. Es el coraje lo que permitirá al Líder vencer el miedo, ese sentimiento humano que tiene mucho de instintivo; también ese coraje lo que le permitirá mantenerse en los límites racionales sin llegar a la temeridad.

Por lo general sólo nos referimos al coraje físico; sin embargo de lo advertido, tan importante como éste es el coraje moral, que se evidencia, como ya dijimos, en la aceptación de responsabilidades frente a un peligro moral. También es llamado "coraje de espíritu", porque es creado por el intelecto. Una manifestación del coraje moral es la determinación,

eso que limita las agonías de la duda y los riesgos de la indecisión cuando los motivos para actuar son inadecuados o no están bien definidos.

El Líder necesita cultivar esta cualidad en sus dos dimensiones: física y moral. Sin la primera no será capaz de estimular la adhesión entusiasta de sus subordinados, ni de arrastrar el peligro físico, y sin la segunda no ejercerá bien la primera función del mando: decidir, ni tendrá el temple para responder por las acciones u omisiones propias o derivadas de sus funciones.

Disciplina

Se define como un deseo de aceptar, en convicción y sin reservas, la necesidad de una ley común que rija y coordine el esfuerzo. En el ámbito militar se define como la práctica de los deberes militares en todo momento y circunstancia, aun estando alejado el subalterno del superior. La disciplina está valorada como uno de los pilares fundamentales de la organización militar. El Líder debe nutrirla constantemente y estimular a sus subordinados a cumplirla por convicción, "aun en ausencia del superior" que es la característica fundamental del comportamiento que deben seguir los integrantes de las Fuerzas Armadas.

La disciplina es el umbral, el espíritu, el motor de lo que constituye unas Fuerzas Armadas eficientes.

Para lograr unas Fuerzas Armadas disciplinadas los Líderes, los Comandantes deben motivar a los subalternos y apelar a la formación militar recibida, así como a los sentimientos de permanencia y dedicación, que todo Oficial debe tener por la Institución Militar.

La disciplina se enseña por medio del ejemplo: la soberbia, el falso orgullo, la apatía, la desidia y la rebeldía son sus peores enemigos. La disciplina se muestra de forma

inequívoca cuando en la Institución hay cohesión, cuando el trabajo en equipo es armónico, diligente y cuando reina la justicia en los integrantes de la organización.

La disciplina es una fuerza moral importante que mueve los ejércitos al combate aún en las condiciones más adversas.

Decisión

Es la determinación a la acción. No se concibe un Líder pusilánime; debe ser capaz de tomar las decisiones y tener la suficiente habilidad para transmitir las a sus subalternos. El decidir exige en el Líder la concurrencia de otras cualidades; el Líder debe tener excelente capacidad reflexiva para poder manejar información sistemáticamente.

Desinterés

Se entiende como tal el sacrificio personal por una causa superior. La disposición permanente de trabajar por el logro de la misión, el cuidado y el bienestar de los hombres y en ningún caso, colocar los intereses personales de índole profesional o privado por delante de ellos. En este sentido desempeña un papel relevante el no pretender establecer una relación directa entre las acciones y la recompensa material. La recompensa que tendrá el Líder, en todo caso, será la satisfacción del deber cumplido.

Competencia Profesional

El Líder deberá tener una preparación adecuada para las funciones que le son inherentes. Tener un buen conocimiento de su trabajo, y en caso de incursionar en un campo diferente a su especialidad, dedicarse a lograr la información mínima requerida para desempeñar sus funciones de la forma más eficiente posible y después, continuar estudiando para obtener un nivel de competencia que le permita manejar con suficiencia los problemas de su empleo. No desdeñar el asesoramiento que le puedan brindar quienes le rodean, utilizándolo como una herramienta efectiva para complementar su formación y orientar la toma de decisiones.

Humanidad

Consiste en percibir a los hombres como seres humanos, sujetos a los sentimientos y emociones característicos de nuestra especie. El Líder debe entender las circunstancias, capacidades y limitaciones

de los subalternos y demostrar con sus acciones un genuino interés por los problemas que le presenten. Promover el desarrollo hombre y creer en su perfectividad. Establecer y respetar el culto a la dignidad del hombre. Dar un trato justo y respetuoso a superiores, iguales y subalternos; ser positivo en los enfoques para motivarlos y por ningún concepto entrar en la manipulación.

Confianza en sí mismo

Estar consciente de sus capacidades y limitaciones. Derivar de ese conocimiento una apreciación real de si mismo, que le brinde la seguridad y la firmeza requerida para actuar y decidir. Estar seguro de sus convicciones y observar una conducta que proyecte una imagen sólida y confiable; ello es indispensable no sólo para tener la disposición de perseverar, sino para generar confianza y seguridad en los que le rodean.

Lealtad

El compromiso sincero y fiel con la institución y con los hombres. El Líder debe entender la lealtad con los hombres como un enfoque tridimensional que con llévasele al con los superiores, con los iguales y con los subalternos. Sólo si el líder exhibe un sentido de lealtad incuestionable en esas tres direcciones, podrá obtenerlo de quienes le acompañan.

Los líderes deben rendir culto a la lealtad hacia sus hombres, ya que a través de esta cualidad es como será posible poseer la lealtad de ellos.

Entrega

Estará dada por una completa devoción al deber militar, demostrar cabal dedicación a sus hombres, a la Unidad y a las Fuerzas Armadas. Esta dedicación al servicio es la distinción del Líder militar De él se exigirá en forma incuestionable y permanente.

Voluntad

Es la facultad de determinarse a ciertos actos y el ejercicio efectivo de esa facultad. Ella es preeminente, pues para llegar a ser un Líder, es necesario antes que nada, querer serlo y aplicar la voluntad para lograrlo, ya que como hemos venido sosteniendo, no es tarea fácil. Juan Arencibia deja entender que para perfeccionar la voluntad es necesaria la reflexión, para saber con precisión lo que conviene o lo que hay que rechazar categóricamente; también sostiene que armonizada con la inteligencia, constituye lo que nos puede hacer realmente libres. Según él.

“La voluntad hay que potenciarla a tope para vivir las situaciones presentes con realismo y plena libertad interior, una vez que la inteligencia nos proyecta hacia lo más conveniente para enfrentarnos con el futuro”.

Finalmente, el Líder debe siempre tener presente que nada se consigue sin un acto de voluntad, en especial lo que corresponde a la corrección de nuestras fallas.

Energía

Es el entusiasmo para dirigir y tener la iniciativa. El Líder debe ser un iniciador por excelencia y tener la habilidad para transmitir ese entusiasmo, esa disposición en sus hombres. Esta energía no debe entenderse como de orden físico exclusivamente, sino también mental. Se debe estar en condiciones físicas y mentalmente preparado para poder apreciar de forma correcta las situaciones y actuar en consecuencia, y lo que es más importante, mantener el entusiasmo y continuar con tesón hasta tanto se cumpla lo pautado.

Inteligencia.

Es la facultad de comprender y conocer. También se dice que es ha habilidad para actuar con previsión. Según el manual de Don de Mando de la Escuela Superior de la Fuerza Aérea Venezolana.

“Una imaginación controlada y sin desenfreno, acompañada de un buen sentido, intuición y agilidad reflexiva, así como un apropiado sentido de su apreciación y mente alerta, son las características

esenciales de inteligencia adecuada y adiestrada que debe poseer todo jefe militar. El Líder debe desarrollar su inteligencia y mantener una actitud de mente abierta ante las nuevas ideas y conceptos, analizándolos y buscando su aplicación a las realidades de la organización militar.

Probidad

La rectitud en la conducta, la inclinación natural a hacer el bien. El hombre probado es a su vez honesto, decente y mesurado en su persona, acciones y palabras. Su presentación es impecable, circunspecto y procede con dignidad y decoro. Tales características, propias del hombre de bien, deben distinguir al Líder Militar; él debe profesar un alto respeto por su persona, su condición social y la jerarquía que ocupa en la organización militar. Debe recordar que, como defensor de la Patria, está sometido al escrutinio de la sociedad, **y ésta espera de él que arregle su vida de manera ejemplar.**

Firmeza

La entereza en la adversidad, estabilidad,, seguridad, fortaleza; solidez en las ideas, tenacidad en la defensa; fuerza moral de quien no se deja dominar ni abatir. El Líder deberá practicar la firmeza como un medio de perseverar en la línea de conducta seleccionada para el logro de los objetivos propuestos. La firmeza es fruto de la preparación moral y de la confianza, tanto en sí mismo, como en los demás.

La Gerencia en el Ámbito Militar

- Actualidad Venezolana
- El Proceso Administrativo y su Aplicación en las Fuerzas Armadas Venezolanas
- Líder o Gerente
- El Recurso Humano

“La verdadera igualdad no existe sino en la formación y delante de la ley que liga y comprende a todos indistintamente; premia y recompensa al virtuoso, al justo, al sabio, al valiente, al honrado, al prudente, al industrioso, al activo y al benéfico; y castiga y reprime al vicioso, al injusto, al inmoral, al cobarde, al temerario, al holgazán y al perezoso. El que sirve a su Patria más honrosa y útilmente, merece bien con predilección y debe ser preferido y considerado sobre sus ciudadanos que no han podido o no han querido igualarlo.

Simón Bolívar

Trascripción del Artículo 16 del Proyecto de la Constitución presentado por el Libertador al Segundo Congreso de Venezuela reunido en Angostura el 15 de febrero de 1819.

Actualidad Venezolana

En la época actual, y de manera constante, recibimos un cúmulo de informaciones provenientes de los diferentes medios de comunicación social, y por este medio destacados analistas diagnostican a la sociedad venezolana. Muchos de ellos convergen en la conclusión de que las principales causas de nuestra situación de crisis se hallan enmarcadas entre variables económicas. Pero otras distinguidas personalidades manifiestan su preocupación por los problemas de la identidad nacional y la ética del ciudadano. De allí que con regularidad encomienden que para salir de esta problemática debemos asumir una actitud

positiva, que nos permita disponer con sensatez de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el país.

La formación tradicional del venezolano está arraigada en valores éticos y principios que nos permiten abrigar una esperanza real para que acorto o mediano plazo podamos superarlas dificultades. Por ello debemos evitar que los valores éticos de la comunidad sean trastocados e impulsar en nuestro pueblo, y en especial en la juventud, la sensación de diligencia, honestidad y honor, y la conciencia de emplear con eficiencia los recursos asignados para el cumplimiento de nuestra tarea.

Es hora, pues, de detener la contaminación de nuestro sistema de valores y de continuar con la sublime empresa que iniciaron nuestros libertadores, para hacer de nuestra nación una patria grande y digna. En este sentido el Coronel Jacinto Pérez Arcay dice en su libro "El Fuego Sagrado":

“ El venezolano de hoy requiere de nuevos sacrificios personales, requiere consolidar su espíritu nacionalista y sobre todo, que el honor y la probidad estén siempre presentes en nuestras actividades, de manera tal que se forje en nosotros un espíritu y sentimiento de pertenencia a esta tierra, que nos permita tenerla siempre por encima de cualquier interés particular”

Estamos convencidos de que los hombres de uniforme somos, más que ningún otro ciudadano y como herederos de la gloria de Simón Bolívar, los primeros llamados a cumplir con el precepto detener el honor siempre presente, para que guíe nuestras acciones en procura del engrandecimiento de la Patria.

Por eso concluimos que en esta época de crisis, cuando los recursos de personal son escasos, donde los presupuestos asignados a los diferentes organismos y el ingreso de divisas del país son deficitarios, es necesario que administremos de manera tal que logremos el máximo rendimiento en beneficio de la efectividad y éxito de la misión asignada.

El Proceso Administrativo y su Aplicación en las Fuerzas Armadas Venezolanas

Una de las tantas formas de lograr este máximo rendimiento en la Fuerzas Armadas Venezolanas, lo representa la administración idónea y efectiva de los recursos por parte de los Oficiales en cuyas manos han sido confiados, para esto es necesario que el Líder o Comandante, además de conocer los principios fundamentales de la administración, aplique en toda su magnitud el proceso administrativo,

que no es otra cosa que todas aquellas actividades realizadas por un gerente para la consecución de los objetivos trazados a su nivel en procura de niveles superiores.

Primero que todo debemos preocuparnos por tener un pleno conocimiento de las metas y objetivos del escalón superior, por trazarnos un plan predeterminado para el desarrollo de las actividades futuras (dirección por seguir) que permitirán alcanzar tales objetivos. Para ello necesitamos la búsqueda de los recursos necesarios, tanto económicos como organizacionales, A esto se le ha llamado: Planificación.

La planificación debe ser intencionada hacia el futuro, debe ser previsor y debe perseguir un fin preestablecido y no dejar al azar las actividades. Por esta razón se requiere dirección y estrategias para que las organizaciones tengan presente los objetivos hacia donde se orienta la gestión institucional. De otra manera, si no asumimos lo descrito en los párrafos anteriores estaríamos dentro de un modelo de "La administración por crisis "; es decir, a medida que se presentan los problemas, se les busca la solución; y se convertirían otros casos, no detectados, en situaciones críticas que influyen en el rendimiento operativo y funcional de la organización y en la moral de sus integrantes. La planificación

militar tiene dos grandes vertientes; una muy conocida y practicada, llamada planificación operacional; y otra menos difundida, pero de gran importancia, denominada planificación del desarrollo. Ambas son complementarias y en ocasiones se confunden.

La planificación operacional pone en movimiento una serie de mecanismos de tipo técnico para el empleo eficaz de los medios ante una misión asignada.

La planificación del desarrollo traza las estrategias para que los elementos constituyentes de la vida nacional e internacional en casi todos los campos, puedan estimarse para el crecimiento, dotación y equipamiento de las Fuerzas Armadas.

Este proceso no termina sólo con la definición de los anteriores parámetros, sino que continúa con un trabajo intelectual, complejo y técnico, de búsqueda y reordenamiento de los recursos disponibles para asignarlos de acuerdo con las prioridades institucionales que señalan las hipótesis más probables, por supuesto sin descuidar otras que puedan ser enfrentadas en menor medida.

Una vez que se han definido la trayectoria y los objetivos por alcanzar, es necesario organizarlos como un todo. La función del Comandante es distribuir y/o asignar las tareas y responsabilidades a cada uno de los integrantes de la unidad, de manera tal que la unión de todos ellos conforme el vehículo para lograr el objetivo propuesto. Esta función dentro del proceso administrativo se conoce como **Organización** .

Los Oficiales debemos hacer énfasis en asignar las tareas de acuerdo con la categoría del objetivo buscado, es decir, escoger al hombre, al eslabón administrativo u operacional adecuado para que el trabajo por realizarse se cumpla acorde a lo previamente pautado. Para ello hay que asignarle los medios y delegarle la autoridad necesaria para su materialización.

Las actividades resultantes de la planificación y de la organización deben ser practicadas diariamente para que los miembros de las Fuerzas Armadas cumplan las tareas asignadas y así en su conjunto se obtengan las metas propuestas. El Oficial se vale de un conjunto de procesos del campo de la administración, tales como: dirección, comunicación, instrucción y compensaciones. Estos procesos conforman la **Ejecución**.

Cuando se ha logrado poner en marcha cada una de las actividades de los componentes del grupo es siempre conveniente "comprobar" que lo que se está haciendo, obedece a las tareas asignadas y que todas ellas están en completa armonía y progresando hacia el logro de los objetivos preestablecidos. Esta función es muy importante, ya que permite que los inconvenientes puedan ser visualizados e identificados para tomar las acciones correctivas pertinentes. A esta función se le conoce o denomina **Control**.

En esta etapa del proceso administrativo debemos ser consecuentes con el principio del Don de Mando que reza:

" Cerciórese de que la tarea ha sido entendida, supervisada y cumplida".

La función de control no es una etapa que tiene cabida nada más al final del proceso productivo, donde se comprueba el producto terminado, sino que, por el contrario, ella tiene aplicabilidad a todo lo largo de dicho proceso, y por consiguiente, cuando ejercemos el control en todas las actividades podemos orientar las acciones hacia los grandes o pequeños cambios que se precisan en cada una de las etapas o fases del proceso administrativo.

Pensamos que el proceso administrativo ejercido por medio de acciones gerenciales, en comunión con el liderazgo, es lo más importante por realizar en gestiones de comando. Esto nos lleva a emitir el juicio de que la fuerzas Armadas Venezolanas, para el cabal

cumplimiento de su misión debe tener Líderes que conozcan y ejerzan la gerencia en las Unidades tanto administrativas como operativas, donde el entorno laboral está caracterizado por una alta tecnología y especialización, que hacen de las Unidades una estructura compleja para comandar.

De allí que el General de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos de América, Bennie Davis, en un artículo publicado en la revista de la Universidad del Aire, expresa:

"El oficial actual debe poseer cualidades adicionales a las ya tradicionalmente conocidas lealtad valor, etc.) definiendo estas cualidades como una mezcla de liderazgo, gerencia y profesionalismo"

De la misma forma es bueno acotar que sobre liderazgo y acción gerencial se propone un concepto unificado de estos dos procesos por reconocer la dificultad para diferenciar o establecer un límite donde termine el liderazgo y en donde comienza la acción gerencial. Así colegimos que son procesos que se solapan y prácticamente se deben confundir el uno con el otro en la conducta de un buen Comandante. Igual opinión le merece esta situación al Comandante (USAF) James MacDermott, en su artículo "Dirigencia y acción gerencial" publicado en la revista de la Universidad del Aire, cuando dice que:

"Siendo los gerentes designados en el sentido de que las fuerzas externas, los colocan en puestos de autoridad formal y en cambio los líderes son ungidos en el sentido de que ocupan puestos de autoridad informal en virtud de la dinámica interna del grupo, la salud de la organización exige que el gerente consiga el consenso informal del grupo para liderizarlo y el líder ha de adquirir y consolidar la autoridad formal (jerarquía del cargo y conocimientos) para tener eficacia en promover las metas de la organización".

Pero en cualquiera de los dos casos, la superposición de los procedimientos de gerencia y liderazgo es necesaria para que las organizaciones sean eficaces.

Líder o gerente

La gerencia y el liderazgo son dos temas debatidos durante mucho tiempo como diferentes. Ambos han sido estudiados de manera separada por las ciencias de la administración y de la conducta. La gerencia es considerada como el arte de administrar recursos financieros o materiales, mientras que el liderazgo se ha asociado más directamente con la dirección de personal, es decir, "La administración del hombre.

La experiencia institucional nos hace pensar que debemos prescindir de esta división entre líderes y gerentes. Esta separación en lugar de aclarar conceptos, confunde, en especial cuando notamos que el Oficial además de gerenciar está en la obligación de comandar, actividad que resume la esencia de la carrera del Oficial por el necesario desempeño del comando; éste deberá ser ejercido en menor o mayor nivel durante el desarrollo profesional.

La gerencia es fundamental para todos los oficiales no importa su especialidad, ya que durante la época de paz y en la preparación para el combate, la efectividad y el éxito se logra operando con márgenes de confianza, reduciendo la incertidumbre, con la seguridad de un grado de entrenamiento adecuado y con la participación en un trabajo conjunto e integrado, en donde cada miembro de las Fuerzas Armadas debe conocer su tarea y ser capaz de cumplirla.

Cuando se analiza el elemento humano, la motivación personal, la comprensión de sus necesidades, el ejercicio pleno de la función de dirección requiere de una alta calidad, la cual se fundamenta en la serie de teorías y principios de la conducta, de forma tal que se pueda lograr el compromiso que significa el cumplimiento de la misión encomendada

mediante la aceptación voluntaria. Ello demanda entonces liderazgo, a fin de obtener de este recurso el compromiso para el aporte máximo de sus capacidades y el desempeño eficiente.

Hoy, en países como el nuestro, es importante la comprensión de que la buena gestión depende en gran parte del conocimiento de técnicas particulares aplicadas al manejo de recursos y su óptimo empleo. Entre ellas encontramos algunas de tipo cuantitativo, otras como modelos administrativos que en forma general permiten una dirección de alta calidad, siempre que su aplicación sea de uso generalizado y de aceptación por parte de todos los integrantes de la Fuerzas Armadas.

No obstante, es necesario una formación académica integral para poder afrontar el reto de tener disponible según las exigencias de la organización, los escasos recursos con que contamos. Nuestra experiencia puede darnos una respuesta concreta sin caer en lo simple y especulativo. Meditando un poco sobre la diversidad de cargos que un Oficial ocupa en su vida profesional, se observa que un grupo de dichos cargos son actividades cuyas funciones pueden ser novedosas. Debemos entonces estar preparados para afrontar esta función. La capacidad se obtiene mediante la formación integral que proporciona y exige la vida militar; ella no permite caer en improvisaciones que pueden afectar su buen funcionamiento.

En este instante conviene aclarar algún pensamiento que puede haber surgido al revisar ideas expuestas, en relación al grado de especialización que debe tener el Oficial para ocupar un cargo sólo éste, o aquellos cargos similares o relacionados para el cual ha sido particularmente formado; pensar en que un oficial es sólo infante, artillero, de abordaje, piloto o logístico, tal vez es restringir en demasía la capacidad y formación general que conviene entregarle para su desempeño en la Fuerzas Armadas Venezolanas. Gerenciar o dirigir como un especialista no avala más la integración de funciones y la variedad de ellas que deben cumplirse en el devenir del servicio militar. Tal vez sea una restricción a la posibilidad de ubicarle en aquellas áreas donde se demanda una capacidad de negociación, de cualidades

particulares para representar a la organización, para demandar a los subordinados el cumplimiento de tareas de alto riesgo y de compromiso institucional.

Debe existir en tal caso una íntima relación entre el Líder y el gerente, ya que las organizaciones requieren la presencia de ambos para el desarrollo de funciones administrativas en las que el hombre, eje fundamental de toda actividad, debe ser conducido hacia logros previamente establecidos mediante el uso de los recursos que le asigna el Estado a la organización militar para el cumplimiento de su misión.

Es evidente que la separación de los dos conceptos, liderazgo y gerencia, es inútil y estéril ya que los Líderes Militares deben poseer habilidades bien desarrolladas para establecer buenas relaciones humanas con sus subordinados y ser capaces de influir en ellos para el logro de los objetivos, pero también deben ser capaces de utilizar los recursos a su disposición en forma eficaz.

La exigencia demanda a los Oficiales de hoy y con más razón a los del futuro, una administración efectiva de los recursos disponibles, por la tecnología que se incorpora permanentemente en una organización de alto contenido técnico, por una variación en los valores nacionales e institucionales como consecuencia del cambio en el entorno macro: requiere de una respuesta innovadora y decisiva para que estas variables no escapen al control institucional y puedan conservar, con los cambios necesarios pero sin desvirtuarlos, los principios y objetivos que constituyen la razón de ser del militar. No estar en el cambio puede convertirse en el alejamiento de las metas propuestas. El reordenamiento sin dirección de la estructura organizativa que no logra adecuarse a las reales necesidades. Estar en el cambio requiere de un interrumpido control de variables de información, de ajustes en función de ella, es decir, generar procesos administrativos en donde el Líder-Gerente logre la coherencia de propósitos, la unidad de pensamiento y la tecnología compartida para participar de una manera activa en este cambio continuo y necesario para el progreso de las Fuerzas Armadas.

Los conceptos que se han manejado hasta ahora nos permiten vislumbrar que el Militar tiene que ser un Líder Gerente, ya que ambos procesos se complementan en la acción de comando o en el manejo de empresas. Este paradigma es corroborado asimismo por el Doctor Alberto Krygier, presidente organizador del Congreso Gerencia 88, en su discurso de inauguración, cuando sentencia:

“ La amalgama del liderazgo eficaz y visionario con el conocimiento gerencial apropiado, sería la semilla más esperanzadora de los cambios que Venezuela requiere. El liderazgo es un recurso clave para una nación y para el manejo de empresas e Instituciones”.

" Preparar gerentes es un paso necesario, aunque no suficiente, para asegurar el desarrollo de una sociedad, porque el gerente representa competencia profesional y autoridad de mando, pero no está necesariamente dotado de fuerza de persuasión y puede carecer de sentido direccional”.

"La buena gerencia sin liderazgo garantiza orden y estabilidad, pero no aporta la dirección innovadora ni prevé el futuro; el liderazgo sin gerencia, a su vez, aporta entusiasmo y mística a la organización, pero no garantiza el conocimiento apropiado para el manejo adecuado de problemas y situaciones”.

El Recurso Humano

Tanto el Líder como el Gerente cuentan entre todos sus recursos con uno que a nuestra manera de ver es el más importante y en el cual deben centrar la mayor atención posible: El Recurso Humano.

Por muchos recursos materiales y financieros que se tengan a la disposición y aunque los objetivos y políticas estén muy bien definidos, el éxito de todas las actividades que se realicen en una organización estará condicionado en su mayor parte por los esfuerzos de las personas. No obstante si tomamos en cuenta la gran inversión que la Fuerzas Armadas

Venezolanas hacen en la preparación de sus hombres, lo escaso de la mano de obra calificada en el mercado, las altas erogaciones que debe hacer en sueldos y salarios (cada vez más altos), se deduce que el Comandante (Líder-Gerente) debe alcanzar el uso óptimo del recurso humano con el mínimo desperdicio de habilidad y talento, además de tener siempre en mente que el presente y el futuro de una organización (unidad militar o empresa) dependen en gran parte de lo bien que se administre el personal.

Por lo tanto sentenciamos que el objetivo en relación al factor humano es conseguir y conservar un equipo humano de trabajo " satisfactorio y satisfecho" . Si seleccionamos al hombre adecuado (por méritos y competencia) para el puesto adecuado logramos lo satisfactorio. Si lo mantenemos motivado y le resolvemos sus necesidades logramos su satisfacción.

Pongamos, pues, en practica estos consejos y recomendaciones y de esta manera la acción del Líder será más eficiente para las Fuerzas Armadas Venezolanas.

El hombre esencia de la Administración

- Administración
- La motivación y los medios institucionales
- La seguridad social
- Desarrollo profesional de; oficial
- Ascensos militares
- Evaluación de servicio
- Ascensos de Oficiales en las Fuerzas Armadas Nacionales

" El Congreso de la Nueva Granada confió a mis débiles esfuerzos el restablecimiento de nuestra República. Yo he puesto de mi parte el celo: ningún peligro me ha detenido. Si esto puede darme lugar entre los ciudadanos de nuestra nación, los felices resultados de la campaña que han dirigido mis órdenes son un digno galardón de estos servicios, que todos los soldados del ejército han prestado igualmente bajo las banderas republicanas.

Penetrado de gratitud, he leído el acta generosa en que me aclaman, sin embargo, Capitán General de los Ejércitos y Libertador de Venezuela. Yo sé cuánto debe al carácter de V SS. y mucho más a los pueblos, cuya voluntad me expresan; y la ley del deber, más poderosa para mí que los sentimientos del corazón, me impone la obediencia a las instancias de un pueblo libre, y acepto con los más profundos sentimientos de veneración a mi patria, y a V S.S., que son sus órganos, tan grandes munificencias Dios guarde a V SS. muchos años.

Administración de Recursos Humanos

Simón Bolívar

*El Padre de la Patria expresa a la
Municipalidad de Caracas su gratitud
por habérsele conferido el título de
Libertador de Venezuela. 18 de Octubre
de 1813*

Las personas pasan una gran parte de su tiempo incorporadas a organizaciones. Para formar parte de ellas se educan, tecnifican, esfuerzan, compiten. El trabajo, parte principal del que hacer cotidiano, está vinculado a las organizaciones y dentro de ellas se desarrolla la actividad productiva y gran parte de la vida social del hombre; y éste a su vez proporciona características particulares a estas estructuras de complejidad creciente, cuando el objetivo social de su creación esté definido con claridad en las leyes y reglamentos. Los principios y valores son intrínsecos a la orgánica, de la misma manera los procesos de trabajo están definidos en el organigrama, pero no así la dinámica que impone al individuo que dirige y orienta estos procesos. La condición humana por complicada es variable. Entender esa dificultad es elemental para aplicar técnicas de administración de personal que permitan el mantenimiento, desarrollo e identificación de los miembros de la organización.

Esta complejidad puede observarse si recordamos que la evolución de las escuelas de las organizaciones ha contribuido a variar su pensamiento desde su concepción del hombre económico a la del hombre social. El comportamiento del hombre en tanto es más intrincado que lo que estas teorías pueden caracterizar, lo es incluso por su propia naturaleza, por su experiencia, por el ambiente que lo rodea y el grado de perturbación que le presenta en función de un sistema socioeconómico. Este le demanda respuestas adecuadas a la supervivencia al crecimiento, que tienden a su realización como individuo y como elemento integrante de estructuras sociales en donde debe representar múltiples y variados papeles.

Esta problemática ha sido analizada por varios estudiosos de la conducta y se presenta como alternativa el enfoque que considera al individuo, a su personalidad, aspiraciones, valores, motivación; y otro enfoque, que lo observa como recurso dotado de habilidades, capacidades, y conocimientos para el desarrollo de funciones organizacionales.

Es evidente que a la Institución Militar le interesan ambos enfoques, ya que la misión que tiene asignada le obliga a evaluar y analizar de manera constante y sistemática los

valores individuales, las expectativas y motivaciones, por cuanto lo difícil del conflicto en términos de fenómeno social, visto en operaciones militares, debe reflejar tanto en el individuo como en su identificación con el carácter organizacional una cohesión que no permita la generación de intereses antagónicos capaces de ocasionar la pérdida de los objetivos y el incumplimiento de las tareas impuestas,

La integración hombre organización, se da en los términos que se especifican:

El objetivo, misión de la organización militar, debe ser comprendido por todos los integrantes; este proceso de entendimiento se materializa por medio del adoctrinamiento permanente y continuo, que no sólo se proporciona en las Escuelas de Formación y Capacitación, sino que ha de estar presente en todas las Unidades de la organización.

Existe en ocasiones, no poco frecuentes, un conflicto entre lo que se desea alcanzar como organización y los objetivos que de forma individual se traza cada persona. Hay una dualidad que consiste en ser parte de algo y sobre salir o ser miembro de un equipo ganador y ser una, figura de primera por derecho propio. Esto quiere significar que aun cuando la comprensión del objetivo esté claro, es fundamental pedirle a las personas que sobre salgan y que el producto de su trabajo, además de tener la calidad deseada, tenga un valor y sea un aporte al conjunto de esfuerzos para contribuir a la tarea impuesta por la dirección.

La organización está formada por personas que trabajan en grupos, en equipos. Esta característica es propia de la Fuerzas Armadas, donde el equipo constituye un centro de coordinación y conjunción de esfuerzos, donde diferentes experiencias, en la mayoría de los casos de Oficiales de distintos niveles jerárquicos, buscan puntos comunes para eliminar barreras, desarrollar procesos interconectados y comprender las causas de las dificultades. El equipo reconoce las diferencias de los participantes, pero genera un grado de confianza, comunicación, participación e identificación con el objetivo, que es así alcanzado con mayor precisión.

El respeto jerárquico necesario en la organización militar no desaparece, al contrario, se refuerza el liderazgo, toma de decisiones compartidas sin pérdida de la autoridad legal y por sobre todo se convierte la tarea que los agrupa en un proyecto que estimula la creatividad e iniciativa. Debe expresarse en este instante que el estímulo al trabajo de equipo implica un grado continuo de entrenamiento, cuando los grupos funcionan a nivel de las Unidades en forma permanente y sobre todo cuando el riesgo, el fracaso de un miembro ante la meta impuesta, puede significar hasta la pérdida de la vida o de recursos costosos.

Debe tenerse presente de igual modo, la integración de esfuerzos que obtienen un efecto importante hacia el logro de la meta común, cuando ésta ha sido entendida y se han identificado los miembros de ella. Este efecto permite a la organización y de manera especial a la militar, una capacidad de actuación superior a los componentes que la constituyen sumados individualmente. Esta sinergia se produce por la interconexión de estructuras, proceso y actuaciones de los miembros generando un efecto dinámico que no puede ser representado gráficamente, pero que se percibe cuando todos coadyuvan y realizan esfuerzos armónicos para satisfacer con " alegría " el objetivo asignado. Puede concluirse en este párrafo que la organización militar tiene un potencia elevado mucho mayor del que los recursos contabilizados le asignan. Posee mística, espíritu de cuerpo, vocación de servicio, concepto del deber y sobre todo un espíritu profesional vinculado a valores éticos e históricos como compromiso institucional en salvaguarda de los fines que nos orientan.

Un aspecto por destacar, en la actualidad, es la estructuración tecnológica de conocimientos, equipos y otros medios que se utilizan para cumplir con la misión.

El recurso humano militar es escaso, arduo y costoso su entrenamiento; en especial cuando se necesita un Oficial para conducir procesos sociales y técnicos cambiantes. Cuando este Oficial llega a un alto grado de especialización, ha transcurrido largo tiempo y el esfuerzo de la organización ha sido elevado para alcanzar esa valiosa formación.

Una organización de estas características que no puede reemplazar a un Capitán por otra persona que no lo sea, debe evaluar con sumo cuidado la magnitud de la tecnología que maneja y los incentivos y elementos motivantes que incorpora para satisfacer el aspecto individual que como ya hemos dicho, es un elemento clave en la problemática del hombre.

El recurso humano es escaso porque, en primer término, las diferencias individuales hacen que existan distintas habilidades, aptitudes, vocaciones, lo que no los hace aptos para cualquier trabajo o profesión.

En las organizaciones, en general, no es fácil obtener el personal deseado para atender con el nivel de eficiencia esperado las tareas propias de un cargo en particular. Para la Institución Militar esta dificultad es más marcada ya que su característica piramidal obliga a ingresar al personal en los grados subalternos, teniendo como fuente principal las Escuelas de Formación, tanto de Oficiales como de Suboficiales. Es indudable que esta situación limitante para los efectivos, disminuye un poco para la condición de asimilado. No obstante, ellos no cubren las necesidades de los cuadros de mando y dirección que las Fuerzas Armadas requieren, sólo satisfacen funciones de empleo especializado y en oportunidades de carácter temporal. Esta marcada dificultad obliga a realizar un proceso de previsión a mediano plazo para contar con los Oficiales y Técnicos que demanda la Institución Armada.

Con la planificación presente en la organización aún se dificulta la cobertura de efectivos para formar nuestros cuadros regulares, no por falta de voluntades dispuestas, sino por las exigencias, tanto para el ingreso como para su permanencia en los centros de formación, condiciones éstas que disminuyen el potencial de manera significativa, y se genera un déficit de personal permanentemente. Algo contradictorio a lo expresado, si se cuenta con procesos de planificación, empero es necesario estimar que la organización militar está sujeta a los cambios e influencias del entorno, a un mercado de recursos

humanos que día a día demanda y absorbe personal capacitado, experimentado, con un entrenamiento costoso, que ha sido proporcionado por el sistema educativo de las Fuerzas Armadas.

La previsión debe convertirse en un proceso válido y continuo, que proporcione a la función de personal la importancia que ésta posee en la organización. La productividad sólo podrá ser evaluada en la medida del desarrollo cualitativo y en la preservación del recurso humano. De allí que es importante tener presente que la gestión de personal exige considerar la variable humana como un factor vital, en especial cuando se generen estrategias y políticas institucionales que de manera particular orienten la motivación, intereses y actitudes de la organización. Debemos recordar que una organización es grande en la medida de sus recursos humanos, ya que son ellos los que la impulsan y dirigen, en suma la hacen diferente de las demás en una forma muy singular.

La motivación y los medios institucionales

El proceso de formación que recibe el Cadete tiene una profundidad tal que le da una vocación manifiesta. La identificación y aceptación de postulados, principios y normas que la vida militar impone. Pareciera que una vez internalizados estos valores es difícil que se pierdan. Ello no es cierto, se requiere de un reforzamiento permanente y sobre todo se debe apreciar que no son sólo declaraciones de buenas intenciones. Es necesario percibir que se tiene vigencia y sentido por cuanto su práctica es parte de la manifestación diaria de todos los integrantes, que existe una verdadera relación entre la finalidad institucional y la actuación y actitud de todos los miembros. Las personas buscan el verdadero sentido de nuestras acciones y tienen la prudencia de desconfiar de aquellas palabras y actos que no corresponden con las prácticas y exigencias impuestas.

Todos los Oficiales, y en general cualquier trabajador, requieren considerarse ganadores. En otras palabras, exitosos en las actividades que desempeñan. También es cierto

que toda organización tiene una población que se distribuye normalmente en materia de capacidades. Destacan las diferencias individuales, pero lo importante es reforzar el concepto de "éxito".

En el medio militar se necesita ser calificado de "excelente", estimulando las oportunidades de ser cada día mejores, creando ambientes propicios para obtener alta calidad, para preservar y mantener los valores institucionales.

Retener en la organización al personal militar no significa mantenerlo en ella de manera compulsiva. Es emplear estímulos que lo enaltezcan para su permanencia, satisfaga su trabajo y lo identifiquen con las metas institucionales. Inciden, además, las condiciones individuales, experiencias, así como otros elementos externos: la familia, las interrelaciones sociales, la tecnología, factores económicos. La interacción de todos estos agentes con los difíciles proceso de la división del trabajo y el hombre como ente individual, requiere un estudio profundo para conocer cómo se producen y las razones de su comportamiento. Esto nos permitiría diagnosticar y ajustar las acciones correctivas que nos garanticen la efectividad y éxito de la misión, desde el punto de vista del aporte del recurso humano.

Existen fuerzas que impelen y activan la conducta; la motivación es en realidad difícil de entender. Hay diferentes motivos que pueden dar como resultado una misma respuesta y al contrario un motivo puede generar diversas conductas. El estudio de estas interrelaciones del comportamiento humano, está presente en las investigaciones de Maslow, quien propone una teoría denominada "Jerarquía de Necesidades Humanas", de Herzberg, con la "Teoría de Factores de Higiene y Motivación", y el "Modelo Contingencial de Motivación", de Víctor H. Vroom. Todos ellos intentan dar una explicación de las razones y motivos que hacen al hombre participar y contribuir con mayor o menor esfuerzo en una organización para generar procesos de trabajo de mejor calidad e inclusive con mayores niveles de creatividad y desarrollo.

Es de interés, más que el estudio de los teóricos de la motivación, conocer qué factores la promueven y determinan el éxito de unas organizaciones más que en otras.

Uno de los aspectos por estudiar es, en primer lugar, qué medida del trabajo que hemos de desarrollar, es entendido en términos del propósito, alcance y vinculación con el proceso mayor del que forma parte y en que grado están claras su responsabilidad y autoridad. Pero tal vez lo más importante es el convencimiento de la utilidad de la labor que desempeña.

En las Fuerzas Armadas está prevista la función de Comando como un agente de motivación permanente que encadena todas las instancias operacionales y administrativas. Si por su intermedio los procesos de adoctrinamiento entrenamiento y comunicación fluyen hacia el cumplimiento de la misión particular, con seguridad el resultado será el éxito y su proyección alcanzará a toda la organización.

Tal vez las Fuerzas Armadas sea la institución que en mejor forma tiene previsto un régimen de empleos que incluye ascensos, cargos y posiciones. En este sentido es importante destacar que la posición y su vínculo con un sistema de ascensos es uno de los factores de motivación de mayor importancia. Estudios recientes indican que entre los incentivos, como fuerza propulsora para alcanzar un fin, el ascenso es uno de los que mayor incidencia tienen para el desempeño exitoso.

En torno a los ascensos vistos como incentivo de alta estimulación, las empresas y en particular las Fuerzas Armadas, han desarrollado un sistema de determinación de credenciales que permitan realizar una selección adecuada para que por una parte se premie

el esfuerzo constante y sostenido, pero por otra genere un sentido de competencia y cooperación.

El ascenso se relaciona también con posición, ya que en las Fuerzas Armadas el grado y la posición tienen una correspondencia por lo que como elemento motivador es de gran importancia. Aquí es necesario emplear un término con las derivaciones institucionales que tiene. Se trata de la asignación de cargos. El cargo comprende varios factores que deben tomarse en cuenta: entre ellos, la responsabilidad que se asume en el cargo de acuerdo con el grado de importancia que éste tiene en las Fuerzas Armadas. Ello puede estar condicionado a la participación que se tiene en el logro de los objetivos, en la asignación de recursos que le proporcionan una autonomía razonable y la destacada figuración que produce ser Comandante de Unidades, por el significado que representa para el cumplimiento de la misión. Es fundamental la identificación que es capaz de promoverse en la gestión de comando, para que en conjunto los integrantes de cada Unidad estén muy bien identificados con su tarea particular y su incidencia en los resultados de la tarea de los demás miembros de esa Unidad.

La organización militar posee diversos instrumentos para destacar a quienes se distinguen, además del ascenso. Se trata de todo un completo mecanismo para el reconocimiento público del trabajo, el valor, la dedicación, el espíritu de cuerpo. Se trata de la felicitación, del premio, de la medalla, la condecoración. Ellos constituyen símbolos que tienen un significado particular según su categoría y denominación. Constituyen un código social e institucional conocido y aprendido. Tienen una representación singular, y son útiles para generar procesos de comunicación simbólica. Una condecoración es un símbolo, es un mensaje al mérito en la estructura de valores que la organización determina

El uso de estos estímulos está sujeto a las condiciones definidas en las normas escritas para su otorgamiento. En forma general reflejan virtudes, cualidades positivas y sobre todo identificación de los que la poseen.

Este tipo de incentivos, administrados adecuadamente, no sólo ayudan a mantener vivo el espíritu de trabajo, sino que tienen gran valor para fomentar el sentimiento de solidaridad y pertenencia de los miembros de la Institución.

Debemos recordar que la Institución Fuerzas Armadas posee toda una simbología con significados claros. El himno, el emblema de la unidad y los cantos forman parte de la identificación del hombre, con un sentimiento solidario y de unidad hacia los objetivos comunes. Por ello es aconsejable utilizar y reforzar los lemas, y en general todas las representaciones que exaltan la identidad institucional.

La Seguridad Social

La seguridad social es un factor primordial en la vida moderna, se define como: "El conjunto de medidas previsivas que conducen a garantizar a los habitantes de un país, los medios económicos para lograr condiciones mínimas de comodidad, salud, educación y recreación y las providencias contra una serie de riesgos inherentes a la vida. "

Este concepto está recogido en la Ley Orgánica de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas. El Instituto de Previsión Social de las Fuerzas Armadas (IPSFA) es el órgano encargado de la ejecución de la Ley y Prestación de Servicios de Seguridad Social para el personal militar, que incluye las pensiones

de retiro, invalidez, muerte, los fideicomisos, y todo un conjunto de beneficios y actividades que deben satisfacer las necesidades mínimas de los afiliados.

El marco legal y la estructura para conformar este sistema existen. Los recursos para su funcionamiento son aportados al momento de ser requeridos. A pesar de todo ello no siempre estos aportes están acordes con la demanda que se tiene en previsión social, en especial cuando coyunturas económicas pueden dificultar la posibilidad de darle satisfacción a las reales exigencias de la población militar.

Cada Oficial debe conocer a cabalidad las bondades que el sistema le proporciona a los afiliados, pero también las obligaciones y restricciones que tiene para con él, a fin de poner de su parte para conservarlo y hacerlo cada día mejor.

Además de la Ley de Seguridad Social, existe una serie de instancias que de manera particular cooperan en la obtención de beneficios y asesoramiento para el personal militar. Así, el Ministerio de la Defensa, las Comandancias de Fuerza, por medio de las Divisiones de Servicios de Personal, tienen mecanismos para facilitar, ayudar e incentivar al personal.

En este sentido todo Oficial y de manera especial el Comandante debe estar en conocimiento de su funcionamiento y normativa para apoyar e instruir a sus subordinados en el buen y racional uso de los recursos que son de toda una organización.

Otros elementos presentes en la seguridad social son los préstamos de diversa índole, vivienda en guarnición, seguros colectivos, economatos, facilidades de recreación y algunos otros como preescolares, becas y todas aquellas atenciones que se le prestan al militar para su mejoramiento socio-económico.

Debemos señalar que estos beneficios que proporcionan bienestar no siempre podrán estar presentes en los niveles que reclama el personal militar. Es cierto que algunos de ellos

no han evolucionado de acuerdo a las necesidades por razones diversas, pero también es cierto que han sufrido los embates del mal uso por parte nuestra.

Es importante que los Oficiales, los Comandantes en particular, se aboquen a instruir al personal sobre los derechos y deberes que corresponden dentro de la seguridad social como sistema del conglomerado institucional de las Fuerzas Armadas. Al mismo tiempo queda un grado de autonomía muy importante en los comandantes de los altos y medios niveles para administrar con efectividad otros incentivos como: las vacaciones, derecho y necesidad de todo ser humano, los permisos utilizados ante la necesidad y como estímulos del cumplimiento de la tarea, los castigos y sanciones como preventivos ante dificultades mayores, la recreación, el deporte, la convivencia, actividades que unen, que estimulan al espíritu del cuerpo, la solidaridad y sobre todo la actuación grupal en tomo a metas comunes.

Desarrollo Profesional del Oficial

La formación del Subteniente constituye la etapa inicial del desarrollo profesional. La Carrera Militar requiere para su cabal desempeño de un sistemático proceso de complementación educativa que incluya diversas etapas en la vida del Oficial.

Los constantes avances tecnológicos, el conocimiento que el hombre alcanza y que varía la concepción del mundo y sus relaciones, deberá estar presente en los futuros conductores de las Fuerzas Armadas.

El costo y duración de complejos procesos de formación obligan a racionalizar los recursos que se dedican a ello. La captación e instrucción permiten obtener un desarrollo armónico de los recursos humanos, acordes con las exigencias institucionales. En este sentido, las Fuerzas Armadas Venezolanas tienen un reto que debe ser enfrentado, mediante un modelo educativo que permita el desarrollo de las capacidades del Oficial de manera

integral y permanente, de forma tal que le proporcione un impulso constante en su carrera profesional.

El Militar de hoy requiere de alta capacitación que enlace las características técnicas de la organización con el complejo mundo de las ciencias sociales, donde están inmersas la guerra y las teorías del conflicto, elementos del conocimiento necesario para la comprensión del problema militar.

La carrera del Oficial debe desarrollarse en un sistema educativo capaz de atender las necesidades institucionales de los campos ocupacionales de las operaciones y administración de recursos. Cada nivel organizacional demanda el conocimiento propio para realizar con eficiencia las funciones y tareas que impone el cargo. Significa entender que cada instancia jerárquica sobreentiende un crecimiento profesional permanente y actualizado, que sólo puede ser obtenido mediante una planificación realmente racional y adecuada a las necesidades y crecimiento de las Fuerzas Armadas Nacionales.

Como elemento para la conservación del recurso humano, la educación es un incentivo importante, no obstante la incorrecta planificación puede generar como resultante que la ausencia de carrera definida en los términos del logro de capacidades de trabajo o la no utilización de las alcanzadas, se convierta en un motivo de rotación.

El Líder de la Fuerzas Armadas Venezolanas debe capacitar y especializar al personal para que los conocimientos adquiridos sean útiles a la Organización y la satisfacción del deber cumplido esté armonizado con el proyecto institucional.

El Comandante, quien se constituye en el Líder legal y, por qué no, el carismático de la Unidad, debe incidir sobre sus subordinados con perseverancia para que el estudio y entrenamiento sean práctica cotidiana, y parte de la rutina en que la vida institucional se

desenvuelve. Es por tanto una tarea indeclinable el afrontar de manera personal la conducción de programas organizados, de tal manera que, además de reforzar el conocimiento militar que permite el mejor cumplimiento de la misión, no abandona el crecimiento y desarrollo profesional tanto técnico como cultura, que requieren las Fuerzas Armadas para sus Oficiales.

Ascensos Militares

La Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales en el artículo 152 establece: " El ascenso es una recompensa al mérito y constancia en el servicio y tiene como finalidad fortalecer el espíritu militar y dar cumplimiento al principio de Jerarquización de las Fuerzas Armadas Nacionales".

El texto de la Ley expresa con claridad el sentido de los ascensos militares como una exaltación, al mérito acumulado, diferenciando a los individuos con el objeto de establecer una pirámide jerárquica y organizaciones que satisfaga el carácter lineal y selectivo que como concepción posee la estructura militar.

La Carrera Militar, tal como la sentimos quienes en ella vivimos y por ello nos encontramos en esta Institución, requiere además de la dedicación a tiempo completo, un grado de honestidad tal que se refleje aún en la aceptación de que puede haber algún Oficial con más méritos que los propios. Esto, además de enaltecerlo, lo coloca en posición privilegiada sobre sus iguales.

Es necesario hacer énfasis en que la Ley que nos rige es completa y tiende a la objetividad en los ascensos militares. Así está expresado en el Capítulo IV, Ascensos y Calificaciones de Servicios, en sus artículos 152 al 209. Esta objetividad no debe estar reñida con el grado de discrecionalidad limitado. De acuerdo con los Reglamentos, ella debe tener un peso limitado y ajustado a lo que se expresa en el Artículo 177 de la Ley Orgánica de las

Fuerzas Armadas, donde se establece que el cambio de precedencia (entiéndase como discrecionalidad, según se ha dicho) deberá ser razonado, asentado en actas y hacerse del conocimiento del interesado. Esta consideración legal le garantiza al afectado la objetividad y sinceridad institucional de cualquier cambio en el orden de mérito correspondiente.

Lo expresado en párrafos anteriores es parte de la normativa vigente y aplicable, que rige a la Institución para cada proceso de ascenso. Si como debe ser, estamos apegados a la norma y existe una definición de políticas de ascensos institucionales, claras, escritas y aplicables a todos los miembros de la población de Oficiales, su estudio y evaluación permanente nos permitirá contar con cuadros jerarquizados siguiendo las pautas establecidas y, lo que es más importante, consolidar y aceptar como naturales la identidad de los Comandantes legales con los verdaderos líderes que la organización desea que sean los dirigentes de los destinos institucionales.

Es importante resaltar que el ascenso es el estímulo principal del Personal Militar, representa prestigio y remuneración. Ambos tienen connotaciones diferentes: el primero, sobreentiende reconocimiento, ascendiente y ubicación formal en la organización que lo diferencia de los demás, generalmente subalternos en términos jerárquicos o bajas en otras acepciones, como la económica; la segunda, produce seguridad al mejorar la situación socio-económica. Pero más importa en este caso destacar que el estímulo del ascenso significa el logro de metas propuestas: la promoción de los mejores, de los más capaces, de los que mayor identificación han logrado, con los fines que señalan los principios institucionales.

Evaluación de servicios

El ascenso es la recompensa al servicio y al mérito, ya que para determinar las condiciones y medidas en que cada Oficial acumula estos méritos: en lo moral, intelectual, físico y profesional, se emplea el proceso de evaluación de servicio, que es la base para conocer el rendimiento individual y del grupo con miras a los ascensos y cargos.

La misión de calificar y evaluar a los subordinados corresponde al superior; éste debe estimar o juzgar el valor, las cualidades y actuación del grupo humano bajo su responsabilidad. emitir un juicio es evaluar, es valorar el desempeño de un profesional militar con la demostración de hechos objetivos, y que estos permitan con sinceridad acumular información que facilite establecer una posición de mérito relativo ante sus iguales.

Evaluar es complicado y requiere haber asignado al subalterno tareas, objetivos y metas preestablecidas. No se puede negar que el de ellas o del éxito obtenido en su consecución, será el parámetro que determine el grado de satisfacción que se refleje en el instrumento de evaluación.

Por otra parte, juzgar no es sencillo cuando la información y la comunicación no está presente entre el evaluador y el evaluado; esto demanda un cabal conocimiento de las capacidades, aspiraciones y experiencias del subalterno evaluado.

Las reglas deben ser claras. No basta el Reglamento. La acción del Comando es la que impone y permite la comprensión del subordinado para disminuir las tensiones, ansiedades y sobre todo la incertidumbre. La evaluación requiere de una retroalimentación, en ambas vías (superior -subalterno y subalterno- superior), no para variar los criterios asumidos en la evaluación, sino para promover el mejoramiento profesional y cambios de actitud que motiven al logro de la misión dentro de un mayor horizonte.

La evaluación es motivante cuando además de permitir el mejoramiento es un elemento diferenciador. En el medio militar el mérito estará presente en casi todos los Oficiales. La evaluación ordena y establece rangos que se correspondan con observaciones objetivas; esto permitirá que la selección de los mejores sea más racional. Por otro lado el superior debe entrenarse para que a través de

la calificación de servicio practique la justicia y la equidad, y sea responsable ante el subalterno para expresarle cara a cara, cuánto vale y cómo mejorar.

El líder

-Definición

-El ambiente actual M líder

-Algunas características M líder

-Recomendaciones para el líder

¡Venezolanos! Yo marcho hacia vosotros a ponerme entre vuestros tiros y vuestros pechos. Quiero morir primero que veros en la ignominia, que es todavía peor que la misma tiranía; y contra ésta ¿qué no hemos sacrificado?

¡Desgraciados de los que desoigan mis palabras y falten a su deber!”

Simón Bolívar

El libertador exhorta a los venezolanos a evitar los males de una lucha fratricida, producto de los enfrentamientos generados por la Revolución de La Cusiata. Maracaibo, 16 Dic. 1826.

El líder

Un intento por definirlo

Se han realizado muchos estudios y existe una copiosa bibliografía con el propósito de definir, lo más acertadamente posible, el liderazgo y el Líder. De allí que sea materia interesante para el estudio acucioso.

Sin el ánimo de sentirnos aptos para dar una solución definitiva, presentamos algunos conceptos útiles, tomados de muchos trabajos bibliográficos sobre el tema. Estos conceptos permiten lograr el propósito que se persigue en el presente manual.

El liderazgo no es una condición que puede estar presente en un solo individuo. Más bien puede encontrarse en la relación existente entre las personas. Por tal razón, para poder entender al individuo como Líder, es necesario estudiar el desarrollo social y moral de los que van a ser sus seguidores. Es

aquí donde las teorías actuales de la psicología ayudarán a explicar la relación compleja que puede existir entre los líderes y sus seguidores.

No hay duda de que la actuación de los Líderes debe satisfacer los deseos y aspiraciones de sus seguidores, pero hay cierto límite que no puede excederse. Es decir, en la interacción entre los líderes y los dirigidos no puede olvidarse en ningún momento que la razón por la cual esta relación fue establecida, es la misión de la organización a la que ellos pertenecen.

No obstante, aún no hay una fórmula mágica para que esa interacción sea efectiva, es decir, todavía no existe la fórmula para que el Liderazgo Militar sea efectivo. Una de las razones para que ésta sea la más personal y desafiante de todas las artes militares, es el hecho de que hay tantos estilos diferentes de liderazgo como Líderes eficientes y distintos existen. El juicio, la iniciativa, la preparación, la audacia y la valentía son todos rasgos que comúnmente se usan para describirlos mejores Líderes de una organización. Ellos tienen la habilidad de levantarse por encima de lo mundano y poder ver desde más allá de los intereses estrechos de un mundo inmediato. Es la habilidad de convencer a los que nos

rodean para compartir nuestra visión nuestro compromiso y a unimos en forma colectiva. Es la habilidad de comprender a la gente, sus motivos, sus problemas, sus fuerzas y sus debilidades. Es la fuerza de no comprometer la verdad. Es el entusiasmo y la vitalidad. El verdadero Líder debe querer su misión, su tarea.

Todos esos son atributos del buen Líder, de quien obtiene lo mejor de sus subordinados para producir los resultados más positivos para su Unidad, y que son la clave para el éxito de la Fuerzas Armadas.

La motivación de los buenos Líderes no está en la satisfacción de sus necesidades personales, ni en la búsqueda de una relación de simpatía con sus subordinados. Su preocupación constante es la necesidad de influir sobre el comportamiento de ellos para lograr mediante el esfuerzo de todos el bienestar integral de la organización.

Entonces, buscando una definición de compromiso podemos decir que:

“ El liderazgo es el arte o acción de influir y dirigir a los miembros de la Institución, de tal forma que se pueda obtener o lograr de ellos obediencia, confianza, respeto, lealtad y cooperación voluntaria en el esfuerzo que todos realizan hacia el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión “.

Planteada la definición anterior, podemos decir que es válido entender al Líder como aquel Oficial capaz en el sentido más amplio de dirigirla acción, de ser el iniciador de la conducta social dentro del campo operacional de las Fuerzas Armadas, y con la habilidad también para organizar o regular los esfuerzos de los miembros de la organización en las diferentes instancias.

El Ambiente actual del Líder

El Militar del futuro se enfrenta hoy a desafíos y objetivos diferentes a los que enfrentaron sus colegas en los años anteriores, en la década del 60. Las armas modernas con que ha sido dotada nuestra Institución, junto con las modificaciones técnicas producidas e incorporadas con el transcurso de los años, han cambiado la imagen y la realidad del combate moderno y han dado lugar al nacimiento de un "Nuevo Tipo" de Soldado.

La esencia de la supervivencia es el trabajo en equipo, actitud y procedimiento de empleo técnico muy diferente de la lucha personal, espontánea, usada como táctica de empleo en el pasado. Esta evolución ha producido un cambio de valores entre los hombres de las Fuerzas Armadas y se piensa que es el origen de la actitud de espíritu más moderado, que caracteriza a los miembros de la Institución de nuestros días.

Por añadidura el mundo en que la Institución Armada debe sobrevivir está en constante evolución. Esto exige que la organización se haga cada día más compleja en estructura y en operación. Su interacción con el entorno y con el exterior más lejano, obliga a una dinámica de funcionamiento cada día más escrupulosa.

El Líder debe afrontar estas dos realidades y es él quien, por medio de una actuación profesional acertada, debe dirigirla organización en cada uno de los diferentes niveles estructurales, hacia el logro de las metas que puedan garantizar en forma integral el éxito institucional presente y del futuro.

El Líder deberá enfrentar múltiples y variados retos en su carrera: como Líder de las Fuerzas Armadas, él deberá atender toda la problemática general de la organización como también deberá afrontar la propia realidad existente en el campo de su especialidad. Es así como estos retos conforman una gama muy amplia que cubre el recurso humano, su bienestar, su formación y su entrenamiento la formación de los Líderes futuros de la organización, el desarrollo de doctrinas de acuerdo con nuestras realidades y con las amenazas presentes y futuras, y hasta la institucionalización de la innovación.

Entre otras múltiples exigencias, el Líder deberá ser capaz de:

- Coordinar con efectividad y eficiencia el esfuerzo de personas de origen, especialidad, destreza y entrenamiento diferentes para lograr el cumplimiento de la misión de las Fuerzas Armadas en el ambiente nacional e internacional de nuestros días.
- Desarrollar e inspirar confianza y disciplina a sus hombres para poder guiar a éstos y a sus equipos en forma efectiva hacia objetivos enemigos en el espacio de la guerra terrestre, marítima y aérea.
- Dirigir hombres y emplear equipos, en situaciones conflictivas cada vez más difíciles, y dentro del ambiente burocrático y tecnocrático reinante en tiempo de paz, sin dejar de estar preparado para también dirigir esos recursos hacia el combate en cualquier circunstancia.
- Motivar a sus subordinados para que éstos, consciente y racionalmente, sean capaces de ejecutar tareas que en otras circunstancias se hubieran negado a cumplir.

Podemos también señalar que el Liderazgo es vital para el buen funcionamiento de las Fuerzas Armadas de nuestros días en todos los niveles de comando de la organización. A los más altos niveles, la actuación de estos Líderes es fundamental para la aprobación y el apoyo a los planes y programas de la Institución por parte de las instancias legislativas y ejecutivas de la Nación. A ese nivel se señalan también las políticas de la organización y el tono del servicio que ella debe brindar.

Algunas Características del Líder

Hay ciertas características y condiciones reinantes en el ambiente de origen y en el proceso de crianza y formación básica del hombre que proporcionan los ingredientes iniciales. Estos, una vez

cultivados de manera adecuada, pueden conducir a mediano y a largo plazo, a la obtención y formación de un buen Líder.

La humildad, la sencillez, el sentido de responsabilidad, el espíritu de sacrificio, el espíritu de trabajo, la tenacidad, la persistencia, la fuerza de voluntad, la disciplina, la educación ciudadana y el espíritu de supervivencia son, entre muchas otras, características de las exigencias o condiciones deseables, en el medio socionatural donde den sus primeros pasos quienes más tarde vayan a convertirse en Líderes de nuestra Institución. Son esos jóvenes, formados dentro de un marco de tales exigencias, quienes constituyen el recurso humano con las capacidades potenciales apropiadas para que mediante un proceso educacional adecuado, se conviertan en los Líderes que necesita nuestra Organización. Son ellos los valores humanos disponen de ese espíritu de sacrificio permanente, que aporta la fortaleza necesaria para cumplir con el apostolado de trabajo arduo y de desprendimiento por las cosas materiales y personales, en aras de una práctica constante de esa vocación de servicio y espíritu de sacrificio, que exige inclusive llegar al término de estar dispuesto a ofrendar la vida, si esto fuese necesario para el cumplimiento del deber.

El proceso educacional a que son sometidos los jóvenes que ingresan en nuestra Institución, debe lograr moldear un recurso humano con unas características muy particulares. Lo riesgoso de la ejecutoria de su profesión y lo preciso de su actuación, hacen del Militar un individuo poco común y muy peculiar; él debe ser alguien de mucha destreza que debe derrochar coraje para lograr sus objetivos. Un buen Líder, además de una gran capacidad psicomotora y su destreza manual, deberá desarrollar un extraordinario sentido de responsabilidad y esmerarse en la realización de su trabajo; él deberá ser capaz de ejecutar por sí mismo y dirigir operaciones de gran riesgo, sin sucumbir ante la tentación de realizar actuaciones diferentes de las que le han sido asignadas con anterioridad.

El Líder debe envolver todas las características que conforman al más completo de los ejecutivos de la más fascinante tarea de la humanidad.

Recomendaciones para el Líder

Pasamos ahora a exponer algunas manifestaciones del liderazgo eficiente que pensamos pueden ser de utilidad para la conducción de las diferentes unidades de nuestra Institución y por ello deben ser

tomados en cuenta por los hombres que ejercen funciones de comando dentro de la Fuerzas Armadas Venezolanas.

Los Líderes deben en todo momento:

- Preocuparse por observar en forma permanente los principios que rigen nuestra organización, en la ejecución efectiva de todas las actividades que nos lleven hacia el cumplimiento oportuno de nuestra misión.

- Estar dispuestos a oír y atender los planteamientos de disenso que pueda presentar el personal subalterno, promoviendo las discusiones y dinámicas de grupo y atendiendo todas esas actividades con una actitud sincera, objetiva y constructiva.
- Velar porque las normas de valores absolutos de la Institución sean observadas y cumplidas ante cualquier tentación que pueda presentar la coyuntura política o social del momento.
- Garantizar que los hechos y actuaciones dentro de su ejecutoria en la organización, convaliden lo que ha sido profesado por medio de la palabra.
- Velar porque los intereses centrales de la organización estén en consonancia con las responsabilidades inherentes a la misión principal de ésta.

La abnegación, la devoción al deber y el valor necesario para afrontar los problemas difíciles y en disputa, no deberán subordinarse en ningún momento a procedimientos incorrectos, aun cuando éstos puedan ser beneficiosos para nuestro progreso personal o para nuestra buena actuación profesional.

La atención de todo Líder debe estar siempre orientada hacia todo aquello que signifique el bienestar de la colectividad, aun cuando esto atente contra su interés personal o particular. Así la imagen del Líder será el producto de su apego institucional, de su vocación por el trabajo y de la diligencia en beneficio de sus subordinados. La ejecutoria efectiva de un Líder exige que éste no llegue a alterar ni las prioridades ni los valores de la Institución durante el cumplimiento de su misión; él debe actuar oportunamente sin temor al riesgo del error o del fracaso. A pesar de que un suceso de esa naturaleza pudiese empañar el concepto que los demás tienen de él, o poner inclusive en peligro su futuro ascenso profesional. El control, la conformidad y la coordinación compulsivas deben estar alejados en todo momento de la conducta típica de un buen Líder.

Todo Líder debe estar siempre dispuesto a atender con una actitud positiva y constructiva los disentimientos que puedan presentar sus subalternos para que de esta forma se pueda crear dentro de la organización el clima apropiado para que los hombres se puedan sentir motivados a practicar la innovación, la originalidad y las ideas independientes; y pueda evitarse así que esos mismos individuos corran el riesgo de acostumbrarse a estar en una actitud pasiva, dejándose llevar por la rutina. Al personal se le debe enseñar a practicar el debate constructivo que ayude en la toma de decisiones de los comandos, exigiéndoles también objetar con confianza todas aquellas decisiones que se estimen inapropiadas, legales o improcedentes. Este tipo de actitud dentro de la Institución no puede ser vista en forma negativa, si tomamos en cuenta que los Líderes deben ser fuertes visionarios y deben estar seguros de sí mismos, de tal forma que puedan originar condiciones que faciliten la expresión de opiniones distintas e ideas nuevas, evitando que se promueva la deshonestidad y la insinceridad en la comunicación entre los miembros de la organización. El buen Líder usa como criterio primordial para el ascenso, la ejecutoria del subalterno y no la conducta complaciente de éste. Para el Líder los principios morales e institucionales están sobre cualquier otra consideración.

Las sensibilidad moral de los Líderes deben estar por encima de todo, y su lealtad deberá ser para los principios o las normas de los valores absolutos de la Institución. Ellos no deberán tener procederes caprichosos, ni sustituir principios por venalidades convenientes u oportunistas.

Los Líderes deben ser muy cuidadosos en garantizar que lo profesado con la palabra sea convalidado con los hechos, producto de sus acciones, evitando así que los subalternos pierdan confianza en sus superiores e instituciones, ya que estos son muy sensibles a la hipocresía, a las actuaciones erróneas y a la falta de integridad.

Los Líderes deben comunicarse con sus hombres para que éstos no sufran temores por los errores cometidos, ya que una persona cuya carrera esté libre de errores, probablemente esté trabajando muy poco.

Así mismo, deben instar a los miembros de la organización a que se arriesguen a hacer innovaciones, a concebir nuevas ideas y a crear nuevos métodos para hacer mejor las cosas, evitando así que los subalternos permanezcan indecisos realizando un constante "Juego a lo seguro".

Las tareas cumplidas durante la trayectoria de un buen Líder, deberán en todo momento satisfacer el cumplimiento de la misión principal que la organización tiene establecida; de tal suerte que el juicio que los miembros de las Fuerzas Armadas tengan de ellos, sea el producto de la capacidad genuina puesta de manifiesto durante el cumplimiento de su deber. Así la elevación de la imagen de los buenos Líderes estará cimentada sobre bases sólidas, producto de un trabajo institucional eficiente y efectivo, que les permitirá también que los subalternos ganen confianza y respeto en su dirigencia.

La utilización completa y racional de los escasos recursos de la organización, exige que los intereses centrales estén en consonancia con las responsabilidades del cumplimiento de misiones importantes y no con asuntos personales, superficiales o periféricos. El buen Líder debe recordar siempre que: La confianza y el crédito en los Líderes, las prácticas de orientación apropiada, y el fomento de ambientes institucionales adecuados, son los que permiten un desempeño efectivo y un rendimiento máximo del recurso humano de la Institución.

- Amplitud del concepto
- Comandar Vs. Liderizar
- Imperativos del Comando
- Consideraciones de interés para el Comandante
- Principios del don de mando

" El resultado probó severamente a Venezuela el error de su cálculo, pues los milicianos que salieron al encuentro del enemigo, ignorando hasta el manejo del arma, y no estando habituados a la disciplina y obediencia, fueron arrollados al comenzar la última campaña, a pesar de los heroicos y extraordinarios esfuerzos que hicieron sus jefes por llevarlos a la victoria. Lo que causó un desaliento general en soldados y oficiales, porque es una verdad militar que sólo ejércitos aguerridos son capaces de sobreponerse a los primeros infaustos sucesos de una campaña. El soldado bisoño lo cree todo perdido, desde que es derrotado una vez, porque la experiencia no le ha probado que el valor, la habilidad y la constancia corrigen la mala fortuna ".

Simón Bolívar

Del primer gran documento público del Libertador, "El Manifiesto de Cartagena", Colombia, 15 de Diciembre de 1812.

El Comandante

Hasta el momento hemos empleado el concepto de Líder como el eje fundamental de la acción de comando, es decir, como sinónimo de Comandante. En este capítulo vamos a referirnos al Comandante desde una perspectiva diferente, más amplia: y no visto a nivel de las unidades básicas o fundamentales de la organización militar, sino a nivel de las grandes unidades.

Tradicionalmente llamamos Comandante al encargado de dirigir a los hombres, sin importar el nivel considerado. La acción de comando a los más bajos niveles es muy sencilla y el encargado de desarrollarla se mantiene en un contacto permanente con el personal comandado, un contacto directo. De allí que sea sinónimo de Líder. A medida que se sube en la escala organizacional ese contacto tiende a desvanecerse, el contacto cara a cara se hace cada vez más difícil hasta llegar a ser distante. Esto en

forma alguna significa que el hombre en los máximos niveles de comando no tenga comunicación con los integrantes de su organización, sino que esa comunicación se logra por medio de los diferentes canales organizacionales.

El Comandante de las grandes unidades tiene que dedicar la mayor parte de su tiempo a decidir sobre aspectos importantes de la misión, en muchos casos definiéndola o estableciendo los criterios y pautas para lograr su cumplimiento. Su contacto con la gran masa de subordinados probablemente será periódico y en tales casos dirigido a enfatizar el cumplimiento de esa misión y a estimular en ellos la voluntad de acción. Su trabajo tendrá una consecuencia directa en todos y cada uno de esos hombres a pesar de la distancia, y no sólo va a ser determinante en ello sino que toda la organización va a funcionar positiva o negativamente dependiendo de sus decisiones, acciones u omisiones.

Es a ese Comandante al que haremos referencia en este capítulo, al Comandante de grandes organizaciones, quien además de haber cultivado y desarrollado los elementos de la gerencia y el liderazgo a través de su vida militar, al llegar a los niveles superiores de comando deberá armonizarlos acreciéndolos con la cualidad de Comandante, esa característica especial que distingue a los hombres llamados a ejercer las más altas funciones con éxito. Morris Janowitz al referirse a estos Comandantes los define como:

"Una pequeña élite dentro de la élite, definida así por su inteligencia e independiente habilidad para elevarse sobre los convencionalismos y la doctrina establecida". Dentro de la misma tónica Basil Liddell Hart al referirse a ese grupo de Generales dice: **"(...) la inteligencia creativa es y será siempre el requerimiento supremo en el comandante (...) acoplada con el carácter moral (...) La mejor esperanza de inclinar la balanza y sobrepasar la resistencia inherente al conflicto está en la originalidad (...) producir algo inesperado que paralice la libertad de acción del enemigo "**.

Comandar

De acuerdo con el Diccionario Militar, comandar es dirigir con autoridad: el comandar se identifica con la actividad militar y es de por sí un acto peculiarmente militar. Al analizar la definición podemos observar que el dirigir se refiere a orientar y estimular la acción de los hombres a quienes se

comanda, en cuanto a la autoridad es el poder legítimo con que es investido el militar por la organización. El comando militar requiere de la concentración de poder en una persona, el cual deriva del ordenamiento legal de la organización, pero que necesita de la voluntad del hombre para ejercer el mando. Roger Nye, en su libro. "El reto de comandar ", al referirse al tema dice:

"Comandar una organización militar consiste en pensar y hacer juicio utilizando conocimientos especializados y decidiendo lo que los comandados deben hacer o dejar de hacer. En tiempo de guerra, comandar es asumir la responsabilidad por la vida tanto de las fuerzas propias como del enemigo. Comandar en paz y en guerra es dirigir la forma en que los seres humanos deberán conducirse e interactuar entre ellos. De allí que el comandante establezca los estándares de moralidad y supervise que sean obedecidos. Comandar, en resumen, es pensar y decidir, sentir y moralizar, actuar y ejercer el poder".

Comandar Vs. Liderizar

Después de argumentar sobre el sentido amplio que tiene el comandar, podemos plantear que no es lo mismo comandar que liderizar. La acción de comandar va más allá de la acción de liderizar; gracias

a la formación característica del militar aceptamos que un Comandante para serlo debe primero ser un Líder. Esta es la norma por seguir. Se infiere que es esencial la preparación continua del Oficial en los diferentes niveles de comando a fin de poder lograr un desarrollo profesional adecuado que le permita asumir las responsabilidades crecientes que le impone la carrera.

Es de especial importancia el que los Oficiales entiendan esta situación y actúen en concordancia con ella, ya que son frecuentes las situaciones contradictorias donde los Comandantes quieren asumir el rol de los Líderes en el terreno, interfiriendo con los responsables de hacerlo. En la guerra de Vietnam fue frecuente este tipo de acciones que a la larga repercutieron de forma muy negativa en la conducción de las operaciones. Asimismo se presentan los casos de extraordinarios Líderes que a la hora de desempeñarse como Comandantes han fallado por no ser capaces de entender la complejidad de la tarea y sobre todo la preparación y capacidad intelectual requerida para cumplirla.

De allí que sea importante distinguir la sutil diferencia que existe entre gerenciar, liderizar y comandar.

Los imperativos del Comando

Cuando planteamos que la acción de comandar puede llegar a significar hasta la disposición de la vida de los involucrados, queremos exaltar las tremendas fuerzas que gravitan sobre las decisiones de los Comandantes. Grandes Comandantes como Simón Bolívar, Napoleón, Washington, Patton, han pasado a la historia reputados como héroes, mientras que otros fallaron por no haber interpretado a plenitud las serias demandas que les imponía el ejercicio del mando. Los historiadores y biógrafos militares coinciden en afirmar que los grandes Comandantes son los que han sabido percibir los imperativos del mando y han sabido cómo satisfacerlos. De entre muchos autores vamos a considerar los planteados por John Keegan en su libro " La Máscara del Comando".

- El imperativo de la majestad del mando.
- El imperativo de la comunicación
- El imperativo de la recompensa y la acción.

- El imperativo de la acción.
- El imperativo del ejemplo

El Imperativo de la majestad del mando

El comandar es una tarea de solitarios, a pesar de que el Comandante cuenta con un cuerpo de asesores, estados mayores y comandantes subordinados que le asisten y colaboran en la toma de decisiones; él y solamente él será quien al final tenga la responsabilidad de decidir. Ello en ocasiones hace que el Comandante sea percibido como envuelto en un aura de misterio y a cierta distancia de sus subordinados. Esta situación en ocasiones puede ser positiva ya que las órdenes a veces derivan gran parte de su fuerza, de ese misterio que hace a los Comandantes llegar a aparecer geniales en sus decisiones, pero, es en saber interpretar con objetividad esta condición donde estará la clave del éxito. Para ello deberá ser capaz de armar en su mente el rompecabezas que constituye todas las pequeñas piezas de información que él de forma interrumpida recibe de todos sus entes subordinados, y de su

apreciación directa de los acontecimientos para utilizarlos como los elementos esenciales que orientan su decisión.

El Comandante deberá hacer pleno uso de esa majestad, pero debe ser muy cuidadoso para evitar un distanciamiento tan exagerado que corte su contacto con la realidad de su organización, que lo desvincule de la gente y sus circunstancias y que poco a poco lo haga prisionero y lo aisle de su personal.

El Imperativo de la Comunicación

La estrecha relación que debe existir entre el Comandante y sus subordinados dependerá en grado sumo de la capacidad comunicacional de éste, de su habilidad para transmitirles su mensaje elevando sus espíritus cuando haya adversidades, inspirándoles a luchar en tiempos de crisis y congratulándolos en la victoria. Para ello el Comandante debe dominar el arte de la escena y la oratoria. Ser capaz de proyectar con fuerza su imagen a través de la palabras; que ella sirva para conjurar sus temores, estimular sus espíritus, potenciar sus capacidades y orientarles en pro del cumplimiento de la misión; dejarles saber

con claridad cuáles son sus demandas, sus expectativas, qué espera de sus hombres y de igual manera qué les ofrece a cambio.

Para muchos el arte de comunicarse es una habilidad innata, no obstante está demostrado que por medio del estudio y la dedicación continua, el hombre puede llegar a dominarlo de una manera magistral. De allí que sea una condición sine quanon el desarrollo de esta capacidad por parte de los hombres que aspiran a ocupar las posiciones de comando.

El imperativo de la recompensa y la sanción

Sería lógico pretender guiara los hombres en la consecución de los objetivos característicos de la organización militar tan sólo con la palabra. Ella debe desempeñar un papel trascendental, pero también existen otras acciones más tangibles que tienen impacto directo en los hombres: la recompensa y la sanción. El Comandante debe hacer uso juicioso de ellas para acrecentar la inspiración, motivación o estímulo que brinden sus palabras. Esta es una de las más difíciles funciones de comando; se debe obrar

con prudencia y equidad, nada es más perjudicial para la Institución que la premiación indiscriminada o la aplicación de medidas punitivas que excedan las pautas reglamentarias.

En cuanto a las recompensas, podemos decir que son una poderosa herramienta para elevar la moral de quienes la merecen y son debidamente reconocidos. Ello cobra gran relevancia cuando observamos que en el militar, por los imperativos de la filosofía de su doctrina, tienen mayor valor las cuestiones espirituales que las materiales y que el hecho de recibir una condecoración constituye un honor para el agraciado.

Las recompensas serán otorgadas, según rigurosos procesos de selección, a un reducido número de hombres que deben ser de los más representativos. De esta forma el Comandante estará haciendo el mejor uso de estas acciones.

Los Comandantes no deben vacilar a la hora de tener que echar mano al expediente de las sanciones. Nada es más dañino en la organización que la impunidad ante transgresiones a las normas y

regulaciones que rigen su funcionamiento. Este procedimiento tiene que ser ajustado a lo establecido en las leyes y reglamentos y en todo caso debe ser orientado como una experiencia pedagógica, donde el trasgresor tenga la oportunidad de enmendar su conducta y no reincidir en ella. Consideración especial deben significar aquellos casos manifiestos de personas inadaptadas al medio, que llegan a convertirse en la antítesis de lo que deben ser. Para ellos el tratamiento debe ser expedito y en atención a los mejores intereses de la Institución.

El imperativo de la acción

Las decisiones por lo general llevan implícita la acción. Los Comandantes tienen que ser hombres de acción por excelencia, pero de acciones que son maduradas y decantadas en su intelecto de forma tal que representen en la práctica la consecución de los objetivos planteados en la organización. De allí que sean necesarios como pre-requisitos a la acción, tanto la inteligencia como el control. Los Comandantes

deben tener un profundo conocimiento de lo que se proponen antes de actuar y una vez que lo han hecho atender y controlar lo que ocurre como consecuencia de sus actos.

El imperativo del ejemplo

Ninguno de los imperativos tratados anteriormente va a tener relevancia si el Comandante no practica este último. Dar el ejemplo es el imperativo mandatario para todo comandante que se precie de serlo, ya que no podemos pretender lograr una participación inteligente y entusiasta del personal subordinado en las diversas gamas de actividades que entraña la vida militar, si no estamos respaldados con la autoridad moral que da nuestra propia participación. Esto no significa que el Comandante debe participar de todas y cada una de las actividades exigidas a sus subordinados en los diferentes niveles de comando, sino que debe ser vivo reflejo de lo que la organización plantea a los hombres como modo de vida.

El dar ejemplo es una difícil tarea que demanda una perfecta identificación con los valores institucionales y una disposición consciente por seguirlos, a costa muchas veces de los que puedan en apariencia nuestros intereses preferentes. Los Comandantes deben hacer frecuentes ejercicios de introspección para evaluar sus fortalezas y debilidades en este aspecto. En conocimiento de esto deben trabajar para corregir las deficiencias y hacer sus perfiles cada vez más consistentes con la imagen que de ellos se espera.

Algunas consideraciones de interés para los Comandantes

Penetrados de la idea de que la tarea de comandar es muy extensa y complicada, sin tener la pretensión de ser exhaustivos enunciaremos ciertas recomendaciones que pueden resultar útiles al momento de asumir funciones de comando.

1.- Al asumir el mando

- Tome el mando y asúmalo de inmediato a plenitud. A partir de ese momento usted es el único responsable de lo que ocurra o deje de suceder en esa unidad, Toda una serie de procesos dependen de sus decisiones y acciones para lograr el cumplimiento de la misión, de allí que no habrá tiempo para pensar en adecuarse a la nueva tarea. Obtenga la mayor y mejor información acerca de la

unidad (en caso de que no la tenga) del Comandante saliente, del Comandante inmediato superior y del personal que la integra.

- Trate de conocer a su personal tan pronto como sea posible, si bien es cierto que ello no es sencillo tratándose de grandes organizaciones. También lo es que el contacto directo con el personal es indispensable para acortar esa distancia que existía antes de asumir el mando. Recuerde que la esencia de toda unidad es su personal, y usted tiene el deber de conocerles y entender sus puntos de vista, bien sea con respecto a la organización en sí o a sus problemas de carácter personal.
- Permita que el personal lo conozca, preséntese tal cual es usted, y desde un principio haga ver con claridad cuáles son sus políticas en lo que respecta a los fundamentos básicos de la organización, Especial importancia tiene lo atinente a la disciplina, cumplimiento del deber, recreación, calificaciones de servicio y recompensas. Oriente su intervención siempre en función de la cohesión de la unidad, y en un sentido positivo y optimista.
- Desde el primer momento de su ingreso en el cargo, dé el ejemplo en todas y cada una de sus acciones.

-

2. Durante el ejercicio del mando

El ejercicio del mando lleva implícito el toque personal que cada Comandante le da, es decir su estilo personal. Empero se pueden derivar beneficios de las experiencias vividas por otros comandantes que nos han precedido en esta tarea. Por ello nos permitiremos ofrecer los consejos que a los Comandantes les presentó el General (USAF) Louis L. Wilson Jr. cuando era Comandante en Jefe de las Fuerzas Aéreas M Pacífico.

- Sea fuerte, establezca altos estándares e insista en que su personal los cumpla. Tenga el coraje para corregir y si es necesario proceda disciplinariamente con los que no se ajusten. A la larga su personal se sentirá feliz. Casi es seguro que la moral subirá, su equipo mejorará y su gente estará orgullosa. Los buenos equipos tienen comandantes fuertes, no arbitrarios, injustos, o crueles, sólo fuertes.

- Salga de su escritorio, no se amarre a él dentro de rutinas improductivas, recorra las unidades y averigüe por sí mismo lo que está sucediendo. Ello, además de brindarle información de primera fuente, transmitirá a su gente un mensaje de confianza en su preocupación por ellos, sus condiciones de trabajo, su bienestar y sus problemas.
- Busque los problemas, ellos están allí y siempre habrá un buen número. Si piensa que no hay problemas en su organización, usted es un ignorante. Propicie un ambiente que estimule a la gente a plantearlos.
- Encuentre el camino crítico hacia el éxito, involúcrese en orden prioritario. Haga sentir su influencia en los asuntos determinantes de la organización, evite verse atrapado en cuestiones triviales que le harán perder un tiempo valioso.
- Sea sensitivo, oiga a su gente, comuníquese, sea receptivo. Reconozca que el proceso comunicacional se basa en las percepciones compartidas. Haga empatía con el personal, aprenda a reconocer los problemas, busque ideas y sea innovador.
- No tome las cosas como garantizadas, no asuma que las cuestiones malas han sido corregidas hasta no comprobarlas; tampoco asuma que una vez corregidas no volverán a fallar.
- No se excuse. Recuerde que usted y su equipo nuncaserán perfectos. La gente cometerá errores. No se ponga a la defensiva respecto a cosas que están malas. Nada es más desagradable que aquellos que nunca fallan y que tienen una excusa para todas las cosas erradas.
- No difiera cosas. No ponga de lado esas decisiones difíciles porque no tiene la voluntad de tomarlas hoy. Ello no será más fácil mañana. Esto no significa tomar decisiones precipitadas o no razonadas sólo por tomarlas pronto. Una vez que ha llegado a lo que considera que es correcto, sígalo. No detenga el proceso.
- No tolere la incompetencia. Una vez que la gente demuestra flojera, desinterés o incapacidad para cumplir el trabajo, usted debe tener el coraje para retirarlos. Por otra parte, cuando el trabajo es bien realizado, reconózcalo y estimule al personal.

- Sea honesto, no evada la verdad ni acudaa sutilezas; digalas cosas como son y exija que el personal proceda de esa manera. Ellos establecen sus pautas de acuerdo con su ejemplo. Nada pueda ser peor que una información distorsionada, medias verdades y falsificaciones. Asegúrese que su personal sabe cuál es su posición al respecto. Estimúlelos a plantear sus dudas acerca de la verdad que afecte al equipo. Usted debe crear una atmósfera de verdad y confianza. Sea honesto consigo mismo, no altere reportes o cantidades para dar la impresión de que la unidad está bien; si así lo hiciera será un perdedor antes de comenzar el partido.

Para concluir, consideramos prudente recordarle que el Comandante en las Fuerzas Armadas debe ser un hombre que siempre esté de "guardia", que siempre estará disponible para atender los problemas de la organización y de su gente. Un hombre sobre quien gravita el destino de esta organización pero que es sencillo y no se deja embriagar por la importancia; que a pesar de estar en los máximos niveles estructurales no lo sabe todo, y está permanentemente atento a aprender algo nuevo, que no arriesga juicios o disposiciones en forma arbitraria sin la suficiente justificación y conocimiento; que busca el talento y el asesoramiento de sus hombres; que es profundamente humano y comprensivo de la problemática de las personas. Por último, que es un hombre humilde en el ejercicio de su profesión.

Principios del don de mando

Podemos aseverar que el liderazgo ha existido en las organizaciones militares desde siempre, pero su estudio sistemático es de reciente data. Anteriormente el mando y la complejidad de su ejercicio eran objeto de permanente estudio en lo que se llamó " el Don de Mando". De acuerdo con el manual de la Escuela Superior de la Fuerza Aérea, por Don de Mando se entiende:

“ El arte de imponer nuestra voluntad sobre otros en forma tal de obtener obediencia, confianza, respeto y cooperación leal". Más adelante se amplía y explica." quien practique el Don de Mando debe tener la capacidad de asegurarse el esfuerzo voluntario, entusiasta y coordinado del grupo que conduce, con el objeto de lograr el fin deseado".

Podemos acotar que ese "fin deseado", en las organizaciones militares es equivalente a la misión. Al comparar esta definición con lo que hemos expresado sobre el liderazgo, podemos concluir que el objetivo perseguido es el mismo. Pues bien, el estudio del Donde Mando trajo como consecuencia la acuñación de "Doce Reglas de Oro" para ser seguidas por todo Comandante. Esas reglas son conocidas como los principios del Don de Mando; principios que han demostrado su utilidad a lo largo del tiempo y tienen plena vigencia en la organización militar de hoy. Citemos nuevamente el manual de la Escuela Superior de la Fuerza Aérea Venezolana:

“ Todo jefe debe estar enterado o familiarizado con ciertos principios del Don de Mando, los cuales debe aplicar para controlar o guiar a sus subalternos. Un verdadero jefe hará de estos principios

una parte de sí mismo; ellos serán los factores guías para su respuesta normal a cada nueva situación en el ejercicio del mando"

Veamos:

1.- Conozca su 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.- Conózcase a sí mismo y preocúpese por su propio mejoramiento.

Un autoanálisis 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.- Conozca a sus hombres y preocúpese 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.-Mantenga a sus 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.- Dé 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.- Cerciórese de que la tarea ha sido entendida, supervisada y cumplida.

Pocas tareas son apropiadamente cumplidas, si no 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.- Entrene a sus 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.- Tome 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 practica 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.- Busque responsabilidades y desarrolle el sentido de responsabilidad entre sus 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.- Emplee su comando 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.- Responsabilícese 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 exitoso de la misión serán reducidas.

12.- Se afirme, 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 forma 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.

Visión introspectiva del líder

- Visión del militar profesional

-Algunas guías prácticas de mejoramiento

(...) El que gobierna una gran familia tiene que pasar por todo, sea agradable o no. Ud. no debe incomodarse porque le digan el dictamen de los otros, a mí me lo dicen todos los días y no me incomodo, porque el que manda debe oír aunque sean las más duras verdades y, después de oídas, debe aprovecharse de ellas para corregir los males que producen los errores. Todos los moralistas y filósofos aconsejan a los príncipes que consulten a sus vasallos, prudentes, y que sigan sus consejos. ¿ Con cuánta más razón no será indispensable hacerlo en un gobierno democrático?

Simón Bolívar

Carta al General José

Antonio Páez, 19 de abril 1820.

- Visión introspectiva Líder

Hasta ahora hemos presentado una serie de aspectos relacionados con el líder militar, que bien podríamos decir conforman una visión de lo que podría ser ese hombre. Ahora bien, no basta con percibir todas esas cualidades, atributos y virtudes deseables, y su manifestación en el desarrollo profesional del militar, sino que es necesario asimilar la mayor cantidad de ellas a nuestra actuación particular.

- Visión del militar profesional

Como militares profesionales podemos enriquecer nuestro intelecto con una variada gama de visiones, que han caracterizado a quienes nos han precedido en la más honrosa de las profesiones y que llenan las páginas de la historia militar. De allí que sea posible observar al militar desde diferentes puntos de vista: como el soldado, como el servidor público, como el estratega, como el estadista, como

el comandante, como el líder, como el ciudadano y en otra variedad de facetas de esta compleja profesión.

Esa amplia gama de visiones a las que hacemos referencia constituyen una oportunidad extraordinaria al alcance del profesional militar que le permitirán, mediante el estudio, formarse, conocer mejor los alcances de su rango de actividades, y lo que es más importante: decidir sobre la visión que él quisiera alcanzar a lo largo de su carrera. Para lograrlo es necesario desarrollar la capacidad introspectiva la capacidad de auto-análisis y determinar, partiendo de un patrón de conducta esperado, los correctivos que debemos aplicar y la forma de lograrlo. En este sentido podemos afirmar sin temor a equivocarnos que en nuestra profesión es imprescindible mantenerse en una constante introspección y examen, pues es tan dinámica que todos los días pueden surgir elementos de información y experiencias que constituyen una oportunidad de aprendizaje.

El militar nunca termina de estudiar, aprender y perfeccionarse. Es el estudio y esa disposición a la investigación y al análisis de los hechos lo que le permitirá lograr un adecuado desempeño profesional. En oportunidades se ha querido presentar al militar como el estereotipo del hombre de acción con muy poco soporte intelectual. Cuán alejado de la realidad es ese enfoque, ya que el desarrollo intelectual es indispensable para el buen desempeño del oficial y su formación integral; Sir William Francis Butler en su libro "Charles George Gordon "decía:

"La nación que insista en trazar una gruesa línea de demarcación entre el hombre guerrero y el hombre pensador estará condenada a ver sus luchas hechas por tontos y sus juicios - decisiones - hechos por cobardes".

Pensamos que para facilitar ese proceso introspectivo es necesario presentar algunas manifestaciones de conducta que parecen ideales (en la opinión de algunos científicos sociales) en el profesional militar.

Samuel Huntington en 1956 sugería en su libro " El Soldado y el Estado que la prueba para determinar la condición de alguien para ser soldado profesional era su disposición para:

-Tomar responsabilidad por la seguridad militar del Estado.

- Convertirse en un administrador de la violencia, que incluye organizar, equipar, entrenar, planificar y dirigir las operaciones de una fuerza militar.
- Tratar esto como una habilidad intelectual extraordinariamente compleja que requiere de estudio comprensivo y entrenamiento.
- Estar motivado por el amor técnico a su trabajo y el sentido de obligación social para usarlo en beneficio de la sociedad.
- Acostumbrarse a vivir y trabajar separado de esa sociedad.

Por su parte Morris Janowitz en su libro " El soldado profesional(1960) establece que se requiere una disposición a:

- Creer que la carrera militar es materialmente valiosa, personalmente gratificante y socialmente útil.
- Creer en la importancia del éxito en la carrera a través del trabajo continuo y exigente y a la auto educación.
- Vivir por los cuatro dogmas de; honor profesional: conducta caballerosa, fidelidad personal, lealtad a una hermandad autoregulada y persecución de la gloria.

Sam Sarkesian en su libro "El soldado profesional en una sociedad cambiante" (1975) establece que se requiere una disposición a:

- Subordinar la familia, los amigos y el "status" de vida a los intereses de la profesión.
- Aceptar la vida pública de vivir en una pecera, abierta al escrutinio de acuerdo a como lo requiera la profesión.
- Ser regulado por la profesión ... y ser parte de un sistema punitivo para aquéllos que no vivan por lo estándares.

Estos requerimientos que se plantean al militar como una disposición a seguir, o aceptación de " son sólo de carácter indicativo, pero constituyen una buena orientación para preguntarnos hasta qué punto estamos dispuestos a seguir o aceptar esos planteamientos. De allí la recomendación de tenerlos presentes a la hora de reflexionar en relación a nuestro profesionalismo.

Guías prácticas de mejoramiento

Ofrecemos a continuación algunas guías para el mejoramiento de las deficiencias que el Oficial pueda percibir en su formación profesional o que sus superiores, iguales o subalternos le puedan destacar.

1.- Para mantener y proteger la integridad

- No comprometa sus valores fundamentales y aquellos que sabe es lo correcto partiendo del supuesto de que el fin justifica los medios. El pensar que más tarde será capaz de corregir y restituir su integridad es un error. Muchos Líderes han sido incapaces de recuperarse. Cuando se comprometen los principios, la credibilidad y la autoridad moral serán cuestionadas y aun cuando sea capaz de regresar a la verdad es muy difícil que sus superiores y subordinados le tengan el mismo respeto. En otros casos es posible que cuando decida corregir estará tan involucrado que ello será imposible.

- No tenga miedo de ser preterido en su carrera profesional si está de por medio el prestarse a prácticas incorrectas. Atar su rango o asignación dichas prácticas, le impedirá ejercer el comando plenamente, condicionará su toma de decisiones y obstaculizará su libertad para dirigir.

- Manténgase responsable moral, administrativa y operativamente por sus acciones.

- Sea sincero al hablar y brindar asesoramiento. El Líder no debe temer expresar la verdad, decirle a sus superiores lo que sabe que es correcto y aconsejable en una situación y no lo que el superior desea oír. Sin convertirse en un rebelde sin causa evite ser un hombre que a todo le diga sí.

- Proteja a sus subordinados en posiciones inmediatas de comando. No los someta a situaciones indefinidas o dudosas que puedan comprometer su integridad. Cuando esto sucede, además de generarse desconfianza en usted, hace que sus subordinados se enfrenten a contradicciones que pueden llevarlos a tomar decisiones erradas, a perder su integridad o incluso forzarlos a dejarla organización.

2.- Para reforzar la moralidad y los valores éticos.

- Insista en la importancia de los conceptos de patriotismo, honor y deber. En el mundo contemporáneo ellos tienden a confundirse haciendo difícil su observancia. Se requiere de un adoctrinamiento continuo al respecto, pues mal podemos llevarlos a la práctica sino entendemos el significado de los mismos.
- Sea firme, demande altos niveles de disciplina, moral y ética. La disciplina es la base de la organización militar y el ingrediente especial que genera adhesión a las leyes y reglamentos militares. El Comandante debe ser el árbitro moral de su Unidad.
- Promueva la importancia de la familia como parte esencial de la sociedad, las Fuerzas Armadas y la Nación. Sea cuidadoso en no deteriorar las relaciones familiares de sus subordinados por demandas exageradas e innecesarias en el trabajo. Procure integrar la familia a las Fuerzas Armadas a través de su política de personal.
- Dé el ejemplo de meticulosa honestidad en todas sus acciones. La mejor forma de lograr credibilidad y respeto es con el ejemplo, ello provee la autoridad moral indispensable en el ejercicio mando.
- Considere cuidadosamente los puntos de coincidencia y discrepancia entre la sociedad civil y la sociedad militar, a fin de conciliar intereses al máximo sin deteriorar la disciplina, la obediencia y la subordinación.

3. Para promover y generar excelencia

- Incite al personal a empeñarse siempre en lograr lo mejor. Asígneles el trabajo por cumplir y déjeles actuar. Es una buena forma de incentivar la iniciativa y la creatividad, Dar la oportunidad de realizar el potencial del personal, aceptar las fallas como algo probable, pero corregirlas con el asesoramiento adecuado y oportuno.
- Evite el paternalismo o favoritismo. Trate a todos con equidad y en función de sus capacidades.
- Evalúese y evalúe constantemente a su personal y tome en cuenta los aciertos y las fallas. Sea objetivo y justo, utilice la evaluación como herramienta para enseñar y mejorar el rendimiento.

Comente las evaluaciones y sugiera formas de acción para corregir las deficiencias y consolidarlas fortalezas. Permítale al subordinado expresar su opinión sobre el proceso y aclare cualquier duda al respecto.

- Esté siempre dispuesto a reconocer la excelencia, pero sea justo a la hora de condecorar, premiar o hacer reconocimientos extraordinarios. El otorgamiento de ellos en forma masiva o sin suficientes méritos hace que pierdan su valor.

APENDICE

Voluntad para empezar hoy"

Al llegar a este apéndice, el lector habrá percibido que hemos sido reiterativos en lo concerniente a la importancia del estudio en la formación Oficial. Roger Nye inicia su libro " El reto de comandar " con estas palabras:

“ Los soldados profesionales, por definición, se empeñan en ampliar su universo a través de la lectura". Ello constituye una realidad, ya que el profesional militar está inmerso en un medio que requiere de una amplia gama de conocimientos si quiere cumplir con eficiencia las tareas que le son propias, Es indispensable que el Oficial de las Fuerzas Armadas cultivé su intelecto no sólo en los innumerables libros de historia militar y en las biografías de los grandes Comandantes o los grandes capitanes de la historia, como los han llamado en lo que se refiere al arte militar, sino en las ciencias sociales y en los variados conocimientos que día a día fluyen alimentando el mundo del saber. Todo ello nos permitirá lograr la competencia profesional y lo que es más importante, la formación integral adecuada.

Charles Hudlin en su ensayo sobre Moralidad y Profesión dice al referirse ala famosa batalla de Hasting (1066), donde los normandos vencieron a los sajones:

"Las lecciones de, la historia tales como ésa, sirven para recordarnos la necesidad constante de aplicar la inteligencia, la imaginación y la innovación a la táctica y la estrategia de la guerra. Cuando los líderes militares fallan en ejercer tal competencia, los soldados mueren, las batallas se pierden y las naciones sucumben (...) la responsabilidad de ser técnicamente competente puede ser la primera responsabilidad moral del comandante militar"

Cuando observamos que todos los hombres de las Fuerzas Armadas Venezolanas, egresados de las Escuelas de Formación de Oficiales, son en potencia los Líderes, los Comandantes futuros de la

organización apreciarnos la gran responsabilidad que sobre cada uno de nosotros gravita.

Debemos ser profesionales excelentes; de allí que no debemos escatimar esfuerzos para lograr con el estudio y la preparación constantes, los niveles de competencia que exigen los diferentes cargos en que nos corresponda desempeñarnos.

Una buena dosis de esa formación se obtiene en nuestra Alma Mater, en las Escuelas de Educación Militar Profesional y en los diferentes Institutos de Formación Especializada a los que asistimos. Además es necesario complementar esa formación con la autoeducación. Para cumplir con esto contamos con una de las mejores herramientas: la lectura. Ahora bien, seguramente a todos los preocupados en la materia se nos ha presentado la interrogante acerca de qué leer, pues si dedicamos nuestro esfuerzo en una forma indiscriminada quizá no obtengamos el provecho óptimo; en vista de esto, al final del apéndice se registra una lista de las lecturas recomendadas.

Otros de los aspectos que se deben considerar es cómo leer, cuándo leer y dónde leer. En este sentido opinamos que es muy difícil sugerir normas, pues lo que para unos puede parecer agradable y cómodo, para otros puede ser inconveniente. Lo que sí es cierto, es que la lectura debe ser un hábito cultivado a través de la práctica, con perseverancia para hacerlo y seguir un programa que nos permita su cumplimiento. Es conveniente amoldar la lectura a lo que nos resulte más cómodo y placentero desde el punto de vista físico e intelectual. Es recomendable que el material con el cual se inicie el proceso sea de lectura amena y de fácil comprensión. Asimismo, es deseable que el ambiente sea confortable. A la larga cuando logremos el hábito de la lectura, el placer de poder leer un libro ocupará un lugar prevaeciente en nuestra mente. A continuación presentamos algunos consejos prácticos acerca de la autoeducación a través de la lectura:

1. Identifique los temas que serán objeto de estudio. La historia y las biografías de grandes militares son de lectura amena, en especial los temas relacionados con nuestra gesta de independencia y el ideal de nuestro Libertador Simón Bolívar.

2.-Ubique fuentes para la obtención de los libros; aunque aparentemente en Venezuela no existe bibliografía de la temática militar, usted se sorprenderá de la cantidad y calidad de los textos que reposan en nuestras Escuelas de Formación, en las bibliotecas de las Unidades y en las bibliotecas privadas de muchos Oficiales.

3.-Establezca un programa de lecturas que le permitan un contacto diario con los libros. Empéñese en leer al menos un libro cada quince días.

4.-Durante la lectura siéntase libre de tomar notas, hacer fichas o resaltar párrafos sobre las cuestiones que le parezcan más importantes. Ello le permitirá volver a esos puntos con facilidad cuando lo requiera.

5.-Si un libro le resulta fastidioso, difícil de entender o que no es importante, déjelo a un lado y busque otro. Probablemente más tarde podrá volver a él, y lograr asimilarlo con facilidad.

6.-Trate de crear un círculo de lectura para discutir con sus compañeros o amigos los temas leídos. En todo caso, siéntase con la obligación moral de compartir, con sus superiores, iguales y subalternos sus experiencias y estimúelos a seguir su ejemplo.

7.-Por último: Tenga la voluntad para empezar hoy. Cada día que pasa es una oportunidad perdida y es triste cuando al final de la carrera nos damos cuenta de que se nos acabó el tiempo.

La tenacidad, el empeño pertinaz y la fe puestos de manifiesto en cada una de sus actividades, le iluminarán el camino hasta alcanzar las metas encumbradas que un día de su vida, cuando todavía era un adolescente, lo llevaron a tomar su decisión más trascendente: hacerse Oficial de las Fuerzas Armadas Venezolanas. Aplique su voluntad férrea para devenir en uno de sus Líderes más capaces e influyentes.

A propósito del ocio

Al adentrarse en el mundo de] espíritu y del humanismo más puro, los griegos, padres de la civilización occidental, le daban a las palabras una significación cabal, lógica y perfecta. Igual fueron los romanos que en su afán de expansión llevaron la civilización mucho más allá de los límites que se podían pensar.

En ambas civilizaciones se establece una lucha constante entre el cuerpo y el espíritu, dándosele a las disciplinas intelectuales una singular importancia. Nació así el término OCIO que era la actividad espiritual más pura y productiva, dedicada por entero y con gran devoción a la contemplación y al estudio de los más grandes enigmas filosóficos. En cambio, y como contrapartida de esta virtud llamaban NEC OCIO (no ocio y más tarde negocio) a las actividades lucrativas directas, que para estos seres, esencialmente espirituales, resultaban prácticamente despreciables.

Con el paso tiempo se produce la fuga del hombre de la nobleza helenística y un afán mercantilista, derivado de la acumulación de riquezas de la Edad Media y del poder de los príncipes basada en grandes extensiones de tierra, llegarnos a nuestra civilización que, perdida gran parte de la singularidad y embotada en la masificación, busca solamente acumular riquezas, pervirtiendo el sentido de las palabras y de las creencias en la filosofía como centro y modo de la felicidad del hombre.

Los hombres hemos invertido el valor de las frases clásicas y hoy en consecuencia, se le da más importancia al NEGOCIO por sus logros económicos, negando la importancia y el valor espiritual del ocio, tanto más cuando, y debido a la mente actual del hombre, se concibe el ocio sólo como un simple vegetal existencial y no con la carga de espiritualidad que encierra, como un acto de meditación pura y modo para buscar, por consiguiente, las más excelsas vivencias humanas.

A esta inversión de los valores, se debe, que el hombre del presente tiempo haya agotado su capacidad de asombro. Esto es así, porque cuando el ser humano dejó de prestar debida atención e incluso dejar de reconocer la importancia que, para su desarrollo espiritual, tenía el ocio, dejó de filosofar, y al irse volviendo pragmático e interesado en las cosas materiales, fue dejando de lado la

posibilidad de asombrarse ante las cosas. Perdió, y es terrible reconocerlo, esa potencialidad mental dada por Dios de aprender a ver en la obra de la creación a la naturaleza como la obra perfecta del Todopoderoso y entenderla como un complemento perfecto de la otra obra perfecta como lo era el propio hombre.

Perdida esta grandeza se desvió el concreto sentido del tiempo y de la fuerza que Dios puso en nosotros. Nacimos para ser los agentes de la conservación, sin mutaciones, de aquellos valores morales y espirituales, que son negados por nosotros, cuando perdemos la capacidad de asombrarnos, de seguir admirando el supremo resultado de la obra de Dios, que tenemos ante nuestros ojos y los que, ciegos e inútiles para la grandeza, no podemos ver.

Incluso perdimos en la forma de hablar el cuidado y acercamiento a esos valores. Repetimos, mecánicamente y tercamente "El tiempo es oro " cuando deberíamos decir que el futuro y la paz espiritual: " El tiempo es Educación, Cultura y Conocimiento".

Además, si seguimos la definición que de ocio nos da el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, nos encontramos que es: " la cesación del trabajo, inacción o total omisión de la actividad; diversión u ocupación reposada, especialmente en obras de ingenio, porque éstas se toman regularmente. Obras de ingenio que uno forma en los ratos que le dejan libre sus principales ocupaciones".

Visto así el ocio tiene una importancia esencial en la vida del hombre, pues el ociar permite que, al término de la jornada de trabajo, nos entreguemos a la ejecución de otras tareas diferentes a las del diario laborar, que entretienen y deleitan.

Este momento de gozo, de paz espiritual, empleado en la lectura, la meditación, la jardinería, el deporte y el ejercicio físico y otras formas de esparcimiento, hace que el organismo descanse, se salga de la rutina y así, cuando vuelva de nuevo a las labores que cumple diariamente, las pueda enfrentar con espíritu positivo, nuevos bríos, lo que redundará en una mayor producción.

No hay duda, como consecuencia de las reflexiones anteriores, podríamos ver el ocio como sinónimo de pensar, meditar, filosofar, porque no se puede tomar como ocio, por ejemplo, la vida de un Lama que va ascendiendo en los procesos de la meditación, a través de los años, sin actividad física alguna para engrandecer el espíritu y fortalecer el alma.

Es entonces el ocio una forma de medicina espiritual, que el hombre ha dejado de lado, sin darse cuenta de que es una simple expresión materialista que ha abandonado las infinitas formas del espíritu, que ha olvidado a Dios y que en respuesta se ha vuelto escéptico, descreído e indolente.

El ocio sirve para que el ser humano se aísle de repente y por poco tiempo, de los pesos y presiones que sobre él ejerce la sociedad y la vida moderna. Es como un oír hablar de males modernos como stress, mal humor, intranquilidad espiritual, que hacen del hombre un ser irascible, que pelea y discute con sus semejantes sin aparente motivo, sin contar con los que al abusar de estos vicios buscan un escape en el uso de las drogas y el alcohol aumentando sus problemas, deterioran su comportamiento y caen en el delito.

Para calmar un poco estas endemias, producto de nuestro angustioso tiempo, el ocio nos ayudaría a mucho, porque al mejorar la salud física y espiritual se estaría frente a parámetros más manejables en la conducta de los hombres.

En fin, valgan estas reflexiones para advertir que aún estamos a tiempo de auspiciar el ocio. No lo hemos practicado quizás por temor a vernos en un espejo que refleje completamente nuestros pecados y nuestros defectos, nuestros bienes y nuestros males, nuestras mentiras y nuestras verdades.

Tal vez si dedicáramos más tiempo al ocio, al ingenio creador, al análisis descarnado y sin hipocresías de la realidad que nos rodea, veríamos con claridad las cosas hermosas que tiene nuestro país. Tal vez entenderíamos a esa parte de Venezuela que lucha diariamente por el engrandecimiento de la Patria. Tal vez aprenderíamos a ser un poco más tolerantes con nuestros amigos, nuestra familia

y el resto de nuestros conciudadanos. Y tal vez así con un poco de ocio podríamos encontrar la paz que tanto necesita nuestra patria; y ver todas las cosas buenas que tenemos. Las cosas que día a día gran número de compatriotas optimistas construyen, a pesar de los pronósticos y la actitud de un pequeño grupo que no ve nada bueno a su alrededor, porque su mente y su espíritu no han tenido tiempo para pensar, filosofar, **CREAR A TRAVES DEL OCIO.**

Ociar es confesarse con uno mismo, para limpiar el alma, la mente y el corazón. Para fortalecer el espíritu. Para ir, día a día, a nuestro trabajo, a enfrentar con más fuerza las dificultades y a cumplir con la sagrada misión que Dios nos ha encomendado, al enviarnos a cooperar en la búsqueda bien común que tanto deseamos.

LECTURAS RECOMENDABLES

Adams, Richard La Colina de Wátership. Ed. Ultramar.

Arencibia, Juan El Jefe y sus cualidades . Ed. San Martín, Madrid, 1989

Bancom, Donald Oficialidad de la Fuerza Aérea en el Decenio 1980. Art. Air University Review. Edición Hispanoamericana. Verano 1984.

Beaufre, A.: Introducción a la estrategia. Ed. Río Platense. Buenos Aires. 1977 Beaufre, A. Estrategia de la acción.

Borowski, Harry: Liderazgo para lidiar con nuestra tecnología Art. Air University Review. Edición Hispanoamericana. Invierno 84-85

Boutboul, Gaston: Ganar la paz Evitar la Guerra. Ed. Plaza y Janés. Barcelona. 1970

Boutbol, Gaston: Tratado de Polemología. Sociología de la guerra. Ed. Ejército. E. M.C. España

Boutbol, Gaston: La guerra, tomo II.

Bouthol, Gaston: El Fenómeno Guerra.

Broddle, Bernard: Guerra y Política. Ed. Fondo de Cultura Económica, México

Carnegie, Dale: Cómo ganar amigose influir sobre las personas. Ed. Cosmos. Buenos Aires. 1970

Carnegie, Dale: Cómo hablar en público. Ed. Cosmos. Buenos Aires. 1957

Carnegie, Dale: Cómo suprimir las preocupaciones. Ed. Cosmos. Buenos Aires. 1954

Crahay, Gral.: Arte de la Guerra Moderna. Ed. Río Platense. Buenos Aires. 1977

Crozler, Brian: Teoría del Conflicto. Ed. Emecé. Buenos Aires. 1977

Cholet, E. : El Arte Militar de los Chinos. Ed. Pleamar. Buenos Aires. 1969

Davenport, Manuel M. y otros: Ética Militar. Ed. Sudamericana. Buenos Aires. 1989

Delfin, Cataldi Milton: La Doctrina de Guerra

De Saint-Exupery, Antoine: El Principito

De Saint-Exupery, Antoine: La Ciudadela

De Saint-Exupery, Antoine: Piloto de guerra.

De Saint Exupery, Antoine: Correo del Sur

De Saint-Exupery, Antoine: Vuelo Nocturno

Douhet, Giulio: El Dominio del Aire. Ed. Ihca, Madrid. 1980

Fernández, Flores José: Del Derecho de la Guerra. Ed. Ejército. Colección. España. 1982

Ferril, Arthur: Los Orígenes de La Guerra (desde la edad de piedra a Alejandro Magno). Ed. Ejército. España. 1987

García Márquez, Gabriel: El General en su laberinto. Ed. Oveja Negra. Bogotá

Ingenieros, José: Las Fuerzas Morales. Ed. Losada. Buenos Aires 1980

Ingenieros, José: El Hombre Mediocre. Ed. Mexicanos Unidos. 1983

Key Ayala, Santiago: Vida Ejemplar de Simón Bolívar. 1983

Klare Michael La Guerra sin Fin.

Larteguy, Jean La Guerra Desnuda. Ed. Emecé. Buenos Aires. 1979

Liddell Hart: Teoría y Práctica de la Guerra. Ed. Círculo Militar. 1968 1

Lin, Kett Perry: La Tecnología y el Liderazgo Moderno. Art. Air University Review. Edición Hispanoamericana 1984

Maquiavelo, Nicolás: El Príncipe

Marson, Doyle: Crisis Inminente en la dirigencia de la USAFI. Art. Air University. Review. Edición Hispanoamericana. Verano 1972

Martínez de Campo C.: Teoría de la Guerra

Mijares, A. : El Libertador.

Mira y López, Emilio: Cómo Estudiar y Como Aprender. Ed. Kapelusz Venezolana. 1987

Nixon, Richard: Líderes. Ed. Planeta. Barcelona. 1983

Pérez Arcay, J.: El Fuego Sagrado. Ed. Museo Militar. Caracas. 1979

Pérez Vila, Manuel: Simón Bolívar: Doctrina del Libertador. Biblioteca Ayacucho. Compilación. Caracas, 1985.

Pérez Vila, Manuel: La Formación Intelectual del Libertador. Ed. Presidencia de la República. Caracas. 1974

Pérez Vila, Manuel: Bolívar y Europa. Ed. Presidencia de la República. Caracas. 1988

fickett, George: Liderazgo en el decenio 1980. Art. Air University Review. Edición Hispanoamericana. Verano. 1984

Quatrefages, René: Los Terceros Ed. Ejército. Colección. España 1983

Rattenbach, B.: El Sistema Social Militar. Ed. Pleamar. Buenos Aires. 1973

Sun Tzu : El Arte de la Guerra. Ed. Fundamentos. Caracas

Von der Heydte F.: La Guerra Irregular Moderna. Ed. Eir. Colombia 1987

BIBLIOGRAFÍA

- Adier**, Mortimer. Aristotle for everybody: New York, Ed. Bantam Books, 1978.
- Arencibia**, Juan. El jefe y sus cualidades: Ed. San Martín, Madrid, 1989.
- Baechier**, Jean. ¿Qué es la ideología?: Ed. Emecé, Buenos Aires, 1978.
- Baynes**, John. Morale: Ed. Frederick, Proeger Pub./Avery Pub.Gp., 1986
- Beltrán**, Virgilio. El papel político y social de las Fuerzas Armadas Nacionales. Caracas, Monte Avila, Editores, 1975
- Bennis y Burc**. Las cuatro clases de liderazgo eficaz: U.S.A. Editorial Norma, 1985.
- Davenport**, Manuel y otros. Ética Militar: Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 1989.
- De Hostos**, Eugenio María. Moral Social. Caracas, Biblioteca Ayacucho.
- Dixon**, Norman Sobre la Psicología de la Incompetencia Militar: Madrid, Editorial Anagrama, 1977.
- Guy**, Rocher. Introducción a la Sociología General: Madrid, Editorial Herder, 1980.
- Huntington**, Samuel. The Soldier and the State: New York, Ed. Belknap Press, Harvard Univ. Press, 1957
- Ingenieros**, José. Las fuerzas morales: Editorial Losada, Buenos Aires, 1980.
- Jandwitz**, Morris. The Professional Soldier: Ed. The Free Press, 1960.
- Jiménez**, Alfredo. Estructura de Dominación: Mérida, Editorial ULA, 1987.
- Keenan**, John. The Mask of Command: New York, Bantam Books, 1981.
- Larteguy**, Jean. Los Centuriones.
- Liddell Hart**. Strategy.
- Liddell Hart**. Thoughts on War. Ed. Avery Publishing Group, 1986.
- Matute B.**, Edgardo. Juegos de simulación: Buenos Aires, Ed. Escuela Superior de Guerra y Centros de Altos Estudios, 1970.
- Myrer**, Anton. Once an Eagle: New York, Dell Publishing Company, 1970
- Nixon**, Richard. Líderes: Barcelona, Editorial Planeta, 1983.
- Poryear** Edgar. Nineteen Stars: Novata, California, Presidio Press., 1984
- Paredes**, Luisa H Historia de la Aviación Militar en Venezuela: Caracas, Ministerio de la Defensa, 1978.
- Pérez Arcay**, Jacinto. El fuego sagrado: Caracas, Museo Histórico Militar, 1979.

Prieto Figueroa, Luis Beltrán. El maestro como líder: Caracas, Ediciones de la Presidencia de la República, 1975.

Smith, Perry. Takiha Charge: New York. Avery Plubishing Group 1988.

Sarkesian, Sam: The Professional Army Officer in a Changing Society: Chicago, Nelson Hall Publishers, 1975

Thomas, Peter. En busca de la excelencia. México: Editorial Norma,1984.

Vaz Ferreira, Carlos. Lógica Viva. Moral paraintelectuales: Caracas. Biblioteca Ayacucho.

Weber, Max. Economía y Sociedad: México, Fondo de Cultura Económica,1944.

Williams, Bernard. Introducción a la Ética: Madrid, Edit. Cátedra, 1972.

Wright, Mill. La elite del poder: México. Fondo de Cultura Económica, 1956.

Ziems, Angel. El Gomecismo y el Ejército Nacional: Caracas, Edit. Ateneo, 1979.