

ARMADA



MODELO DE LIDERAZGO







El Modelo de Liderazgo de la Armada tiene como ambicioso objetivo final el contar, en todos los niveles de la estructura, con auténticos profesionales con una gran formación técnica, entusiastas, comprometidos con la Institución y orgullosos de pertenecer a ella, con unos sólidos cimientos éticos y morales, con iniciativa y confianza en sí mismos, motivados y motivadores porque creen en lo que hacen y saben transmitirlo, con fuerte ascendiente sobre sus subordinados sustentado en el carisma y el prestigio y capaces de enfrentarse a un entorno que cambia rápidamente, muchas veces ante situaciones difíciles de prever.

En el camino de progreso hacia ese ideal, se trata de **avanzar desde una manera de ejercer el mando o la autoridad hasta una manera de ser** que nos distinga.

Y en ese camino partimos de lo mucho que tenemos, porque la Armada cuenta con algunos activos no muy frecuentes en las organizaciones y cuyo valor resulta incalculable: un personal altamente comprometido y de perfil marcadamente vocacional en todos su estratos jerárquicos y una cultura corporativa extraordinariamente rica.

SEBASTIÁN ZARAGOZA SOTO
Almirante General Jefe de Estado Mayor de la Armada





El **Liderazgo** puede definirse como la **capacidad personal** del que dirige un grupo humano para **influir** en sus componentes de forma que éstos trabajen **cohesionados y con entusiasmo** en la consecución de objetivos supeditados a un fin común y superior.

Se trata, por tanto, de una destreza o habilidad personal capaz de llevar a las personas que forman un grupo a poner a disposición del que los dirige sus ideas, su compromiso, su excelencia y su entusiasmo, en el progreso hacia un objetivo común.

El modelo de liderazgo de la Armada tiene, lógicamente, muchos puntos en común con algunos de los modelos en vigor hoy en día en las grandes corporaciones. Sin embargo, en la Armada existen ciertos rasgos diferenciadores, dentro de los propios de la profesión militar, derivados de las singularidades del entorno naval en el que se desarrolla nuestra profesión, que la marca definitivamente.





La Fuerza de la Armada actúa en un entorno muy peculiar, a menudo difícil, en el que incluso las actividades más rutinarias entrañan riesgos.

Si a ello se suman las obligadas separaciones prolongadas de la familia o la convivencia continua e inevitable del personal embarcado en un espacio reducido y limitado, se entiende que nuestra profesión sea distinta a todas las demás que, como sostiene el tópico, exige vocación e imprime carácter, y explica esa íntima hermandad que subyace entre todos los hombres de mar y, muy especialmente, entre todos los marinos de guerra, sea cual sea su nacionalidad.

Nuestra profesión tiene que tener mucho de vocacional porque indudablemente exige sacrificios, pero también es cierto que abre todo un mundo de oportunidades. En ese mundo amplio y singular que es la Armada se valora la figura del líder.





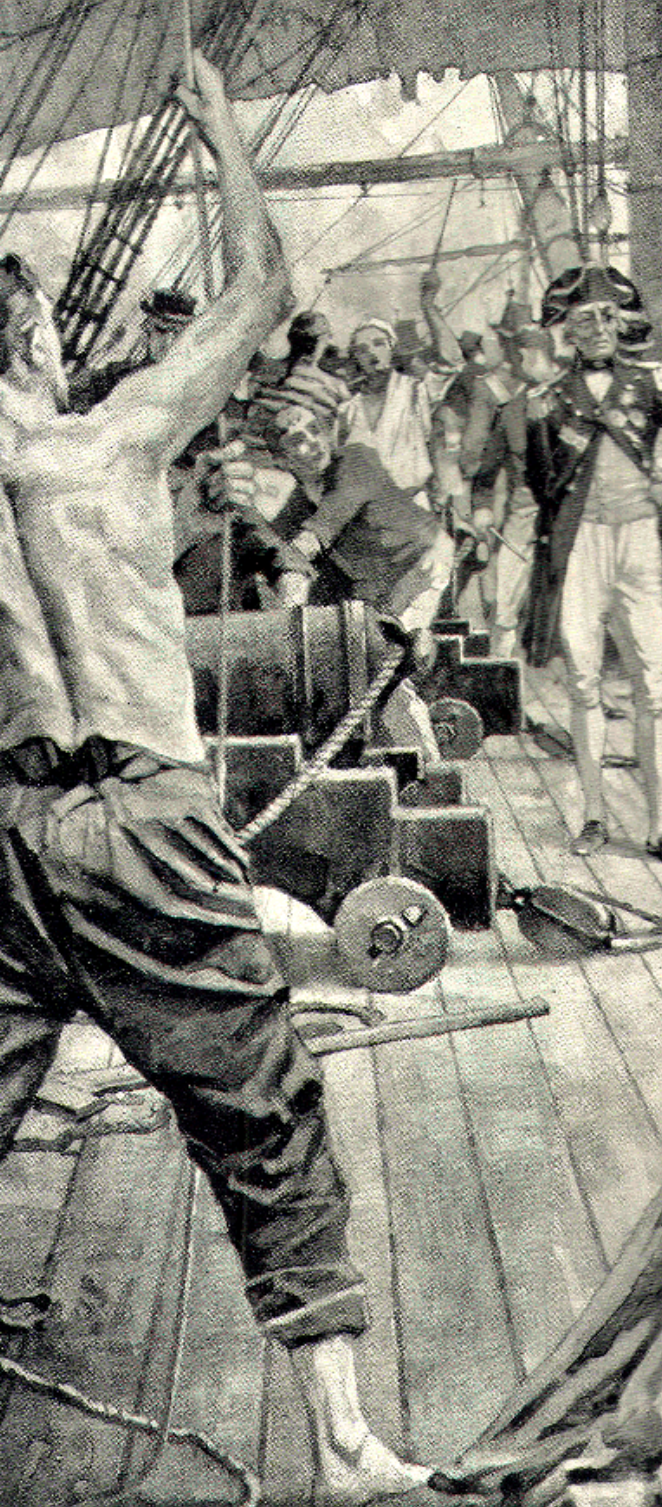
Por otra parte, en la Armada, como en toda institución militar, la autoridad indiscutida e indiscutible dimana del empleo militar y del cargo que se ejerce, como es propio en una institución basada en el principio de jerarquía. La autoridad para ejercer el **mando** tiene un sustento legal y está respaldada por un procedimiento formal de designación.

El **liderazgo**, sin embargo, no cuenta con tal respaldo legal; la autoridad del líder emana del reconocimiento como tal por parte de sus seguidores y se sustenta en la convicción y en la entrega voluntaria de las personas que dirige.

Los atributos del líder son personales y, por tanto, intransferibles, mientras que los del mando son institucionales y se traspasan automáticamente en su relevo.

La condición ideal se alcanza cuando la autoridad legal se refuerza con el liderazgo personal.

La motivación de los subordinados será tanto mayor cuanto más íntimamente asociado esté el liderazgo al ejercicio de la autoridad, cuanto más contribuya el liderazgo a enriquecer y servir de soporte a la cadena de mando.



EL AYER

Antaño, el ejercicio del mando se desarrollaba en un entorno relativamente estable. Los cambios sociales se producían de forma lenta, la tecnología propiciaba suaves y espaciados avances, la misma normativa perduraba durante años y los cometidos y misiones para los que se preparaban y empleaban las Marinas de Guerra estaban bien definidos.

Tan solo una pequeña parte del personal era profesional y vocacional, existiendo una enorme distancia y desconfianza entre las clases jerárquicas, lo que condicionaba extraordinariamente el ejercicio del mando.

La **autoridad** estaba fundamentalmente sustentada en la jerarquía, consolidándose un sistema de liderazgo “transaccional” (yo te doy, tú me das), reforzado por el temor al castigo.

El **estilo de mando** era, por lo general, autoritario y distante y el **servicio** se construía de abajo a arriba, dedicándose toda la estructura subordinada al servicio del superior.

EL HOY

Hoy en día, la Armada es completamente profesional y cuenta con personal vocacional en todos sus estratos.

La incertidumbre y el cambio que caracterizan el presente requieren que el mando se sustente en algo más que el mero poder jerárquico, ya que las circunstancias obligan continuamente a obtener el compromiso de las personas hacia metas nuevas que exigen esfuerzos diferentes.

Por ello, es preciso un liderazgo proactivo, de gran capacidad persuasiva, que se construya sobre un sólido código ético, que se sustente en la mutua confianza y que apele a los valores más profundos y nobles de las personas.

En este marco, el líder no puede ni debe pretender saberlo todo ni hacerlo todo; tiene que conceder campo de actuación a sus seguidores y confiar en su obediencia inteligente fomentando a su vez el liderazgo creativo de sus subordinados.



MODELO DE LIDERAZGO DE LA ARMADA

Para concretar en un modelo lo que la Armada espera de sus líderes y siguiendo un planteamiento lo más práctico posible, la definición del Modelo de Liderazgo en la Armada se ha realizado bajo el **doble prisma** del “**QUÉ**” es un líder en la Armada y del “**CÓMO**” puede transmitir su liderazgo para que puedan percibirlo sus subordinados. Es decir, qué **CUALIDADES** son las que la Armada espera de sus líderes y en qué **ACTITUDES** pueden traducirse para que sean claramente percibidas por el grupo que dirige.

En ningún caso se trata de producir líderes clónicos, sino, simplemente, trazar unas líneas de referencia a partir de las cuales cada miembro de la Armada, caso por caso y de acuerdo con su experiencia y personalidad, pueda desarrollar su propia capacidad de liderazgo.

El modelo de ejercicio de la autoridad o del mando evoluciona de forma natural en función del nivel que se ocupe en la organización. Obviamente, una mayor responsabilidad implica, inevitablemente, una más amplia capacidad para ejercer el liderazgo.

Como en toda gran organización, en la Armada pueden considerarse tres niveles, cada uno con un diferente horizonte de actuación y con unas particularidades propias en cuanto a complejidad de los problemas y a facilidad para las relaciones humanas.

Estos niveles son el directo, el ejecutivo y el estratégico.

NIVELES EN LA ORGANIZACIÓN



LIDERAZGO EN EL NIVEL DIRECTO



El nivel directo es en el que se sitúan la mayoría de los puestos de la organización. Se caracteriza por el trato directo, estrecho y continuo del líder con sus subordinados, a los que debe llegar a conocer profundamente. Por regla general, el ambiente en el que se desarrolla el liderazgo es menos complejo e incierto que en los niveles superiores y está predominantemente enfocado al corto plazo.

El hecho de que este nivel englobe a personas con muy diferente bagaje profesional (desde los recién ingresados hasta los que acumulan dos o tres décadas de experiencia) ha de ser tenido en cuenta a la hora de valorar las capacidades de liderazgo de unos y otros. Por otra parte, la adquisición de determinadas cualidades o la reorientación de conductas desviadas resultará, por lo general, mucho más sencilla en los primeros pasos profesionales que en el tramo final.

El superior ha de ser consciente de su **enorme influencia** sobre sus subordinados inmediatos, que serán, en muchas ocasiones, jóvenes e inexpertos, y para los que constituirá el **modelo de referencia**.

Esta circunstancia tiene sus ventajas y sus riesgos: al ser el subordinado más impresionable y moldeable, los efectos del ejercicio del mando se ven amplificados, tanto en sentido positivo, si se ejerce de forma adecuada, como negativo, si estos se desvían perniciosamente del modelo de referencia. De ahí la importancia de ir forjando cualidades y conduciendo y puliendo actitudes desde el primer día.

LIDERAZGO EN UNIDADES OPERATIVAS



Son muy pocos puestos en la Armada en los que el éxito esté tan ligado a la capacidad de liderazgo como en el desempeño en las unidades que conforman la Fuerza. Y si bien estos destinos constituyen el paradigma del Nivel Directo, las muy especiales circunstancias de dureza y exigencia que en ellos concurren recomiendan su tratamiento diferenciado.

El superior ha de ser consciente de su enorme influencia sobre sus subordinados inmediatos, con los que ha de convivir estrechamente, día a día, que serán, en muchas ocasiones, jóvenes e inexpertos, y para los que constituirá el modelo de referencia. Por tal motivo, los efectos del ejercicio del mando se ven amplificados, tanto en sentido positivo, si se ejerce de forma adecuada, como negativo, si estos se desvían perniciosamente del modelo de referencia. De ahí la importancia de ir forjando cualidades y conduciendo y puliendo actitudes desde el primer día.

Mención aparte requiere la figura del Comandante de la Unidad. Por lo que entraña en cuanto a responsabilidad, consecuencias de sus decisiones y capacidad para influir en la vida de sus subordinados, el Mando debe contar con unas cualidades específicas y capacidad para desarrollar unas especiales actitudes. Por tal motivo, el Mando de Unidades Operativas se reserva a aquellos que, a lo largo de su carrera, han acreditado su idoneidad.

La figura del Comandante es distinta a todas y su influencia en sus hombres excede con mucho a la otro puesto cualquiera. A pesar de que en la Armada el Mando de una Unidad Operativa se ejerce durante un período relativamente corto, el sello que un buen Comandante imprime en sus subordinados perdura de manera extraordinaria.

LIDERAZGO EN EL NIVEL EJECUTIVO



Lo primero que hay que tener en cuenta al enfrentarse a la definición del modelo en el nivel ejecutivo es que, en la Armada, éste se alcanza en un estadio muy avanzado del ejercicio profesional. Por regla general, los sistemas de ascenso determinan que los puestos del nivel ejecutivo sean desempeñados por personas con no menos de 20 años de experiencia.

Si bien buena parte de esa experiencia habrá sido desarrollada en las unidades operativas, paradigma del nivel directo, lo habitual, es que, en las etapas inmediatamente anteriores, se hayan desempeñado puestos a las órdenes directas de autoridades del nivel ejecutivo, lo que habrá permitido observar de cerca sus particularidades y procurado un importante grado de asimilación. Por tal motivo, el acceso al nivel ejecutivo se produce, en la mayoría de los casos, de forma razonablemente suave.

Las principales diferencias con relación al nivel directo derivan de la distinta forma en que se materializa la relación entre superior y subordinado como consecuencia de factores fundamentalmente físicos: dispersión y número. Puede decirse que la relación entre superior y subordinado se traslada de la corta a la media distancia.

Al mismo tiempo, el horizonte temporal se amplía y se hace precisa una visión más extensa de la organización, que permita entender su funcionamiento como un todo.

Dirigir implica cultivar la capacidad de tomar decisiones sin disponer de una exhaustiva información. Esto resulta importante en un nivel donde la complejidad de los problemas comienza a acentuarse. Por tal motivo, la **resolución** ha de ser cualidad imprescindible del líder ejecutivo.

El distanciamiento físico de buena parte de sus subordinados no libera al superior de la necesidad de fomentar la confianza, el espíritu de unidad, la persecución de la mejora continua o el servicio al subordinado. Por el contrario, ese alejamiento exigirá un mayor esfuerzo y la utilización de nuevos recursos.

La **confianza** y su principal exponente, la delegación, cobran una nueva dimensión al no ser posible, en muchos casos, la supervisión continua y cercana. El líder del nivel ejecutivo ha de hacer partícipes de su visión a sus inmediatos subordinados, procurar directrices claras, asegurarse de que han sido comprendidas, confiar en la capacidad, competencia profesional e iniciativa de sus subordinados y aceptar ciertos riesgos como inevitables.

De forma análoga, la **comunicación** requiere explotar nuevos recursos. El ejercicio del mando en el nivel ejecutivo se apoya menos en la forma oral y más en la escrita. Por ello, el líder ejecutivo ha de habilitar canales ágiles de comunicación, por definición bi-direccionales, que suplan la carencia de la vía directa y el cara a cara, y explotar al máximo el potencial de los sistemas de información basados en las nuevas tecnologías.

Al ampliarse las estructuras, el sentido de unidad se verá debilitado. Para su fortalecimiento el líder ha de fomentar la estrecha coordinación, el conocimiento mutuo y emplear la estructura que dirige como un equipo de equipos. Al mismo tiempo, ha de cultivar el respeto a las señas de identidad de la Armada, a sus valores, virtudes y ética, tradiciones, normas y acervo para robustecer el orgullo de pertenencia y el compromiso de su personal.

Es necesario crear y hasta forzar oportunidades para un conocimiento más íntimo de sus subordinados. Para ello, será preciso abandonar con cierta frecuencia el despacho, visitar las unidades, secciones u organismos bajo su

dependencia y realizar inspecciones, no con ánimo examinador sino con el de conocer de primera mano los problemas a los que se enfrentan sus subordinados y apoyarlos en su resolución.

Es importante que el mando del nivel ejecutivo se dirija periódicamente y en vivo a sus subordinados, en especial a los más alejados geográfica y jerárquicamente, que los aliente, de forma que se sientan valorados, parte del equipo y que entiendan la finalidad de su aportación y la razón de su trabajo.

Por su posición intermedia, los mandos del nivel ejecutivo juegan un papel fundamental para la Armada como nexo entre la base y la cúspide de la organización. Por una parte, deben ser capaces de hacer llegar a los mandos de nivel superior aquellos problemas cuya resolución escape a sus capacidades y, muy especialmente, los relacionados con su personal subordinado; por otra, deben motivar e involucrar a sus subordinados en la persecución de los objetivos que emanen de los mandos del nivel estratégico y, muy especialmente, aquellos que supongan cambio o transformación; en particular, su actuación resulta clave en la consecución de la masa crítica proactiva que requiere todo proceso de cambio; sin su guía, compromiso y entusiasmo será imposible evolucionar adecuadamente.

Así mismo, por su situación en la organización, su capacidad de reconocer el talento, discriminar a los más capaces y detectar los comportamientos anómalos resultan claves para sustentar un sistema de ascensos y asignación de mandos cada vez más basado en el mérito y la capacidad.

Nota: en lo relativo a sus inmediatos colaboradores (Jefatura de Órdenes, Plana Mayor, etc.), con los que convive día a día y trabaja estrechamente, la relación superior-subordinado se corresponde con el nivel directo.

LIDERAZGO EN EL NIVEL ESTRATÉGICO



La complejidad del nivel estratégico excede con mucho la de los niveles directo y ejecutivo, de ahí que el acceso a este estatus se circunscriba a los profesionales de mayor experiencia y contrastada competencia profesional, cuyas muchas cualidades habrán de comprender el atesoramiento de unas excepcionales dotes para el liderazgo y el dominio de sus formas de ejercitarlo.

Respaldado por el conocimiento y experiencia adquiridos a través de su trayectoria profesional, las cualidades que distinguirán a las personas idóneas para ejercer el liderazgo estratégico serán la **visión**, la capacidad para gestionar la **confianza**, la **resolución**, la **adaptabilidad** y la **habilidad para comunicar**.

Su capacidad de **visión** ha de permitirle entender no sólo la organización como un todo, sino como un elemento más del conjunto del Estado, que afecta y es afectado por multitud de agentes externos a la propia organización.

Por su posición, los líderes estratégicos son los principales catalizadores del cambio y la evolución, por lo que sus dotes de liderazgo resultan determinantes para llevar a cabo transformaciones de gran calado, cuya duración puede llegar incluso a superar su permanencia en el cargo, y que requerirán continuos reajustes y adaptaciones según evolucionen las circunstancias. Por tal motivo, la **planificación a medio y largo plazo** ha de ser la principal preocupación del líder estratégico, descansando la gestión del día a día en los líderes de niveles inferiores.

El líder estratégico ha trasladar su visión en cascada desde sus inmediatos subordinados a la totalidad de la Armada, procurar directrices claras, que habrán de contemplar un horizonte temporal considerable, habilitar

mecanismos que permitan detectar las desviaciones y realizar reajustes y confiar en la competencia e iniciativa de sus subordinados.

Por tanto, la **confianza** resulta elemento clave y es en este nivel en donde la **capacidad de delegación** adquiere una dimensión especial, pues ésta determina en gran medida el funcionamiento global de la Institución.

Dado que sus decisiones no sólo repercuten en toda la organización sino que pueden provocar infinidad de efectos colaterales, incluso fuera de ella, es la **superación del “miedo al error”** lo que distingue al verdadero líder estratégico que propugna la Armada. Por ello, el liderazgo estratégico exige gran capacidad de **resolución**. La complejidad y ambigüedad que caracterizarán a muchos de los problemas a los que se enfrente exigirá tomar decisiones sin disponer de una exhaustiva información. Si no se actúa así, se corre el riesgo de llegar a la parálisis por el análisis.

La Armada es una Institución a la que por su naturaleza y vasto acervo resulta especialmente difícil aceptar los cambios; pero estos son, muchas veces, necesarios o inevitables. El líder estratégico es quién debe prever y anticipar el cambio (**adaptabilidad**), propiciar su aceptación como algo natural y positivo e involucrar y ganar el compromiso convencido de todos los miembros de la organización en su desarrollo.

El líder estratégico ha de afrontar con mucha frecuencia problemas nuevos, que nunca antes habían sido afrontados por la organización. De ahí que la **capacidad creativa e innovadora** deba ser cualidad muy tenida en cuenta a la hora de escoger a las personas que ocupen puestos de este nivel.

Las Autoridades de la Armada tienen muy escasas oportunidades de conocer

directa e íntimamente a sus subordinados, dada su dispersión y elevado número. Por tal motivo han de esforzarse por reducir esa distancia.

Por definición, el líder estratégico sirve a toda la organización, y las personas a las que sirve han de sentirlo próximo y accesible. El contar con adecuados y ágiles canales de **comunicación** resulta fundamental para ello.

El informar completa y oportunamente de aquellos aspectos que puedan influir en la vida profesional o familiar de las personas que de él dependan y el proporcionar clara, pronta y adecuada respuesta a sus inquietudes han de ser preocupación constante y prioritaria del líder estratégico de la Armada.

Del mismo modo, ha de habilitar mecanismos que le permitan conocer de forma completa y objetiva el estado de ánimo de las personas, y detectar los factores que pueden afectar a su motivación. La dispersión y magnitud de la Armada requieren, una vez más, que esta tarea se apoye en buena medida en los mandos intermedios y en las nuevas tecnologías. No obstante, el líder estratégico ha de esforzarse por complementar este conocimiento con el contacto directo. Para ello habrá de crear el mayor número de oportunidades para el contacto personal con los miembros de la institución. Así mismo, ha de velar por el desarrollo de medidas adecuadas para solventar los problemas así detectados y controlar su evolución.

En lo que se refiere a la **cultura corporativa**, el líder estratégico, más que ningún otro miembro de la organización, ha de velar por su adecuado fomento como uno de los más preciados valores de la organización.

Nota: en lo relativo a sus inmediatos colaboradores (Estado Mayor, Gabinete, etc.), con los que convive día a día y trabaja estrechamente, la relación superior-subordinado se corresponde con el nivel directo.

CUALIDADES



Las cualidades personales que la Armada propugna para sus líderes y que figuran en este documento no son, ni pretenden ser, definiciones. Al relacionarlas, lo que se trata es de transmitir la idea fundamental que cada una de ellas encierra y explicar lo que representan en nuestra Institución.

Constituyen más referencias que exigencias para el liderazgo, y sólo dibujan un modelo de perfección donde el mérito está en progresar en un camino, no en empeñarse en llegar a una meta que, por resultar a veces inalcanzable, podría llevar a frustraciones personales.

Evidentemente, hay cualidades con las que se nace, otras que son función de la experiencia, del carácter y de la personalidad individual; pero, en general, en todas se puede avanzar mediante el aprendizaje, y ese es el propósito.

CUALIDADES	OBSERVACIONES
Integridad moral	Inclinación a realizar lo correcto, legal y moralmente. Es en sí misma un compendio de cualidades: honor, honradez, justicia, imparcialidad, sinceridad y compromiso.
Lealtad	Implica una alianza personal y desinteresada y representa un compromiso basado en la confianza mutua . Este compromiso debe ser recíproco, y alcanza a superiores, compañeros y subordinados.
Disciplina	Observancia inteligente de los valores morales y de las disposiciones y normas legales. Obliga a mandar con responsabilidad y a obedecer lo mandado; ha de ser practicada y exigida como norma de actuación.
Responsabilidad Sentido del deber	Inclinación al cumplimiento fiel de las obligaciones, sin necesidad de órdenes expresas.
Confianza	Esperanza firme que se tiene de alguien. Ha de entenderse en forma recíproca: engloba, por una parte, la disposición de uno a confiar en los demás y, por otra, la capacidad de generar en estos un sentimiento de confianza hacia él.
Espíritu de sacrificio	Supone la generosidad en el esfuerzo, sin esperar nada a cambio, el anteponer el bien superior al propio, el estar dispuesto a la aportación extraordinaria cuando la ocasión lo requiere y que alcanza su máxima expresión en el heroísmo .
Afán de superación	Implica la persecución de la mejora continua, la imposición y persecución de retos personales, el no considerarse nunca satisfecho con lo alcanzado. Abarca el perfeccionamiento moral, físico e intelectual.
Conocimiento	Ayuda a comprender las fortalezas y debilidades de uno mismo y de sus subordinados , y es el respaldo de la competencia profesional en el puesto o actividad que desempeña o dirige
Iniciativa	Capacidad de actuar o resolver en ausencia de órdenes o de instrucciones.
Creatividad	Capacidad para desarrollar una actividad o afrontar un problema de forma novedosa, ingeniosa e imaginativa.
Adaptabilidad	Capacidad de ajustarse o avenirse a las variaciones de las circunstancias o condiciones del entorno.

CUALIDADES	OBSERVACIONES
Visión	Capacidad de apreciar, de forma objetiva y sin prejuicios, y desde distintas perspectivas, todos los factores que pueden afectar a un problema.
Visión de futuro	Capacidad de anticiparse a situaciones venideras.
Energía	Engloba vigor, actividad, entusiasmo, fuerza de voluntad y entereza.
Resolución	Capacidad de decidir, incluso con datos insuficientes y bajo presión, y de asumir las consecuencias de la decisión adoptada.
Humanidad	Engloba la cortesía , la simpatía , la modestia , la comprensión y la compasión .
Valor	Cualidad del ánimo que permite, mediante la fuerza de voluntad y la determinación, superar los temores y afrontar situaciones y acometer acciones difíciles o arriesgadas.
Resistencia	Tesón, constancia y perseverancia del ánimo en las resoluciones y en los propósitos.
Presencia de ánimo	Capacidad para conservar el ánimo sereno y tranquilo tanto en los sucesos adversos como en los favorables.
Facilidad de expresión	Dominio del vocabulario y su adecuación al interlocutor. En los niveles inferiores, la habilidad de expresión oral es prioritaria. A medida que se asciende en la organización, es preciso ir adquiriendo una mayor destreza en la expresión escrita.
Seguridad en uno mismo	Aplomo, auto-confianza y seguridad con la que se actúa y manifiestan los convencimientos propios. Sólo será una cualidad positiva si está convenientemente respaldada por el conocimiento.
Empatía	Capacidad de identificarse mental y afectivamente con el estado de ánimo de los demás.
Optimismo	Capacidad de mantener la esperanza y la confianza en el éxito aún en las circunstancias más adversas.
Jovialidad	Propensión al ánimo alegre y trato agradable.

ACTITUDES



Las cualidades del líder tienen que ser percibidas por los componentes del grupo a través de sus actitudes y comportamientos. Es eso, y no la imagen, lo que realmente va a permitir al líder que su grupo se identifique con su trabajo y con sus proyectos.

Sería difícil llegar a una relación exhaustiva de actitudes que siempre estarán sujetas a las circunstancias, por eso se han elegido las siguientes que, por su significado, se asocian de forma más directa a lo que la Armada pretende de sus líderes.



GENERACIÓN DE CONFIANZA

Se trata, muy probablemente, del elemento clave en el ejercicio Del liderazgo. La más clara demostración de confianza en el subordinado es la **delegación**. El líder ha de concentrarse en sus cometidos principales y encomendar, en la medida de lo posible, el resto a sus subordinados, en el conocimiento de que la delegación no exime de la responsabilidad. Para ello, deberá proporcionar a sus subordinados la información y directrices precisas que permitan canalizar sus acciones e iniciativa en la línea adecuada para el cumplimiento de los objetivos o de la misión, propiciando que todos, incluidos los más modernos, los nuevos o los más alejados geográficamente, puedan tomar decisiones en su nivel, pero vigilando los riesgos y aceptando el posible error del subordinado como parte necesaria de su aprendizaje y formación. La capacidad para mantener la calma y el ánimo y que el subordinado perciba que el sentido de la **justicia** preside todas las actuaciones del superior resultan determinantes para la obtención de la confianza.

APROXIMACIÓN Y PREOCUPACIÓN POR EL SUBORDINADO

Ha de ser preocupación primaria, continua y permanente del líder. Con su actitud debe propiciar las ocasiones para la **relación interpersonal**, procurando cauces para la **comunicación** fluida, En ambos sentidos (transmitiendo información sobre la misión, objetivos y metas a cada uno de sus subordinados; logrando que Los comprendan y se comprometan con ellos; dando oportunidad a los subordinados de expresar sus inquietudes), proporcionando Su personal y decidido **apoyo** a sus subordinados, en especial en circunstancias profesionales, personales o familiares difíciles. Sin perjuicio de la ecuanimidad, el líder ha de procurar tratar a sus subordinados de forma individual, conforme a sus diferentes motivaciones, expectativas y circunstancias.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El líder ha de establecer metas individuales y colectivas y conectarlas con las metas y objetivos de nivel superior, generar una **visión compartida**, marcar hitos y límites temporales y adecuar los objetivos y plazos a las capacidades y medios del equipo o del subordinado. Así mismo, ha de revisar periódicamente los progresos y reconducirlos adecuadamente cuando se produzcan desviaciones o desajustes. Para ello es importante, además, su capacidad de anticiparse al cambio y predecir sus consecuencias. La **planificación** permitirá, asimismo, una mejor gestión del tiempo y de los recursos.

PERSECUCIÓN DE LA MEJORA CONTINUA

El líder debe plantearse con frecuencia la pregunta de en qué puede mejorar el trabajo de su grupo y tratar de conseguirlo con los medios a su alcance, pensando siempre en el interés de la Institución. Ha de promover la formación continua y permanente, utilizando cualquier ocasión o circunstancia como oportunidad de aprendizaje; desarrollar la **autocrítica** y la **crítica constructiva**; fomentar la **iniciativa** y la **innovación**; detectar y aprovechar adecuadamente el talento; crear el entorno adecuado para que sus subordinados puedan desarrollar sus propias habilidades, así como detectar y encauzar a tiempo los comportamientos inadecuados, con firmeza, franqueza y sin dobleces.

FORTALECIMIENTO DEL ESPÍRITU DE EQUIPO/UNIDAD

El líder debe favorecer el **compañerismo** y las **relaciones interpersonales**, incentivar el **trabajo en equipo**, fomentar el **orgullo de pertenencia**, propiciar la **competitividad sana** y el entusiasmo por trabajar y conseguir resultados juntos. Ha de esforzarse por conseguir que cada miembro sienta como suyo el éxito o el fracaso del equipo. Su auténtico liderazgo se distinguirá en su capacidad para compartir el mérito en el triunfo y para aceptar la responsabilidad en el fracaso.

CREACIÓN DE UN ENTORNO AGRADABLE DE TRABAJO

El líder ha de estimular el trato educado, cálido y agradable, el optimismo y el buen humor; mediar y conciliar conflictos, aliviar tensiones y generar comodidad entre los subordinados; Preocuparse por una distribución equitativa de la carga de trabajo y procurar unas condiciones físicas y ambientales satisfactorias en los locales en los que sus subordinados desarrollan su actividad; respetar el tiempo libre y cuidar del ocio, el deporte y la formación cultural de sus subordinados.

FOMENTO DE LA CULTURA CORPORATIVA

El líder ha de velar por el respeto a los signos, tradiciones y normas de la Institución; mantener un comportamiento ejemplar, acorde con los valores, virtudes y ética de la Armada, tanto en la vida profesional como personal, y alentarlos en sus subordinados; cuidar los comportamientos externos, en especial los que constituyen las señas de identidad fundamentales de la profesión y la Institución; guardar un trato exquisito hacia la población civil; favorecer el conocimiento de la Historia de la Armada y crear y aprovechar las oportunidades que se le brinden para la rememoración de hechos gloriosos y comportamientos heroicos y ejemplares.



GENERACIÓN DE CONFIANZA



- Delegar en sus subordinados directos aquellas tareas que no requieran su dirección personal.
- Siempre que sea posible, trasladar las órdenes a través de sus subordinados directos.
- Sostener las órdenes dadas por sus subordinados, salvo en casos excepcionales o que entrañen injusticia, en cuyo supuesto actuará según aconseje el prudente ejercicio del mando y las exigencias de la disciplina.
- Cuando sea necesario corregir, actuar con firmeza, franqueza y sin dobleces.
- Evitar actitudes que puedan ser interpretadas como muestras de favoritismo o arbitrariedad.
- En las situaciones conflictivas, analizar la situación desde el punto de vista del subordinado.
- Dejar margen de actuación a los más modernos o inexpertos, vigilando los riesgos y aceptando el posible error del subordinado como parte necesaria de su aprendizaje y formación. En particular, confiar a aquellos en fase de aprendizaje, convenientemente supervisados, la dirección de aquellas actividades que les corresponderá realizar, en razón de su especialidad o cuerpo, al alcanzar mayor rango o experiencia.
- Procurar la rotación en los cometidos para favorecer el aprendizaje, facilitar la comprensión de otros puntos de vista y evitar que determinadas personas se conviertan en indispensables.
- Apoyar al subordinado que haya cometido un error, cuando este no sea consecuencia de dejadez o desidia.
- Dar oportunidad a sus subordinados de exponer sus dudas.
- Asumir los errores de sus subordinados como propios.
- Mantener la calma y el ánimo, especialmente en los momentos más difíciles (emergencias, averías, condiciones meteorológicas adversas, ...).
- Utilizar el sentido del humor para aliviar la tensión en momentos tensos o críticos.
- Dirigirse con frecuencia a su personal y aprovechar estas ocasiones para alentar y motivar, en especial en los momentos de mayor exigencia.
- Evitar la propagación de rumores.
- No excederse nunca en la felicitación o la reprimenda.
- No disimular jamás las faltas de subordinación.
- Mantener criterios estables y actuar siempre con sinceridad, justicia y ecuanimidad, muy especialmente en la propuesta de recompensas, en la aplicación del Régimen Disciplinario de las FAS y el Código Penal Militar, así como en la redacción de Informes Personales.
- A la hora de la sanción, valorar cuidadosamente sus efectos en su doble faceta correctiva y ejemplarizante y asegurarse que el subordinado sancionado o reprendido entiende y acepta la sanción y tiene firme propósito de enmienda (*).

* Para Mandos de Unidad, Centro u Organismo.

APROXIMACIÓN Y PREOCUPACIÓN POR EL SUBORDINADO



- Considerar la vida de sus subordinados como valor inestimable y no exponerlos a mayores peligros que los exigidos por el cumplimiento de la misión.
- Procurar en todas sus actuaciones que el subordinado perciba su cercanía e interés sincero.
- Aprovechar cualquier oportunidad para robustecer las relaciones interpersonales con sus subordinados y de estos entre sí.
- Respetando su intimidad, sondear los motivos por los que sus subordinados ingresaron en la Armada y cuáles son sus aspiraciones, motivaciones e inquietudes profesionales, y tratar de construir un sólido conocimiento de sus circunstancias personales y familiares.
- Conocer personalmente a todos sus subordinados.
- Para Mandos: abandonar el despacho/chaza y resultar frecuentemente visible y accesible para todos los miembros de su Unidad, en especial para aquellos cuya actividad se desarrolle en zonas alejadas del puesto de mando.
- Informar a sus subordinados, con la mayor antelación y en el grado que la necesaria seguridad y reserva lo permitan, de cuanto pueda afectarles, en especial de todo aquello que pueda repercutir en su vida familiar.
- Escuchar y aconsejar a sus subordinados.
- Sin perjuicio de la ecuanimidad, tratar a sus subordinados de forma individual de acuerdo con sus diferentes motivaciones, expectativas y circunstancias.
- Proporcionar apoyo sincero a sus subordinados, en especial en circunstancias profesionales, personales o familiares difíciles.
- Intensificar el seguimiento de los más inestables e inseguros y vigilar los comportamientos de sus subordinados que puedan ser indicio de cualquier tipo de problema.
- Trasladar a su superior jerárquico aquellos problemas de los miembros de su Unidad que no pueda resolver a su nivel o que por sus características deba conocer su superior.
- Entender que el mando tiene una elevada componente de servicio hacia el subordinado.
- Trasladar este entendimiento, a través de sus mandos intermedios, a toda la cadena de mando.
- Actuar como mentor y guía para sus subordinados, y no sólo en el ámbito profesional.
- Anteponer las necesidades de sus subordinados a las suyas propias.
- Mostrar interés sincero por dar respuesta adecuada a las inquietudes de sus subordinados.
- Estar siempre disponible para atender los problemas de sus subordinados que no puedan ser resueltos por sus mandos subalternos.
- Tener siempre en cuenta los efectos que sus decisiones tendrán sobre sus subordinados.
- No olvidar que detrás de cada uno de sus subordinados hay siempre una familia.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS (PLANIFICACIÓN)



- Procurar directrices claras a sus subordinados directos.
- Establecer, a su nivel, metas e ideales individuales y colectivos y conectarlos con las metas y objetivos del escalón superior.
- Explicar, siempre que sea posible, el porqué y para qué de las tareas que encomiende a sus subordinados.
- Planificar la actividad pendiente.
- Marcar límites temporales a las tareas y adecuar los objetivos y plazos a las capacidades y medios del grupo o del subordinado.
- Dejar margen para lo imprevisto (flexibilidad).
- Revisar periódicamente los progresos y reconducirlos adecuadamente cuando se produzcan desviaciones o desajustes.

PERSECUCIÓN DE LA MEJORA CONTINUA



- Prepararse continuamente para alcanzar el más alto nivel profesional.
- Subordinar toda actividad a alcanzar y mantener la máxima capacidad del equipo, siendo consciente de que ésta no sólo depende de la eficacia de su instrucción y adiestramiento, sino también, y de forma muy importante, de su moral.
- Considerar cualquier ocasión o circunstancia como oportunidad de aprendizaje.
- Fomentar la autocrítica y la crítica constructiva (p. ej. análisis en caliente a la finalización de la actividad).
- Fomentar la iniciativa en sus subordinados.
- Alentar y apoyar la creatividad y la innovación entre sus subordinados.
- Detectar y aprovechar adecuadamente el talento de sus subordinados, sea cual sea su faceta.
- Canalizar la energía y el entusiasmo hacia la mejora continua y la búsqueda de la excelencia en cada actividad que se realice.
- Establecer baremos que permitan valorar la actividad y apreciar la mejora.
- Introducir nuevos retos, en especial en las tareas rutinarias (mejor que la última vez, en menos tiempo, mejor que otros).
- Crear el entorno adecuado para que sus subordinados puedan desarrollarse a través del descubrimiento y perfeccionamiento de sus propias habilidades.
- Estar atento para detectar y encauzar a tiempo los comportamientos inadecuados.
- Alentar y renovar la ilusión ante un posible fracaso.
- Velar continuamente por el empleo cuidadoso y eficiente de los recursos.

FORTALECIMIENTO DEL ESPIRITU DE EQUIPO/UNIDAD



- Fomentar el compañerismo.
- Fomentar el orgullo de pertenencia al equipo/unidad.
- Propiciar la competitividad sana.
- Explotar las señas de identidad del grupo/unidad.
- Involucrar a todos sus subordinados en la persecución de objetivos.
- Informar a todos los miembros de su dotación del desarrollo de las operaciones y ejercicios y el porqué de su realización.
- Concienciar a todos sus subordinados de la importancia de su contribución individual al éxito de la misión.
- Conectar los objetivos y metas individuales a los objetivos y metas del equipo/unidad.
- Lograr que sus subordinados supediten, convencida y voluntariamente, sus metas y objetivos individuales a los del equipo/unidad.
- Procurar aprovechar en beneficio del equipo los talentos, conocimientos y habilidades especiales de sus distintos subordinados.
- Velar por la convivencia entre todos los miembros de su equipo, en especial cuando profesen distintas confesiones religiosas o nacionalidades.
- Considerar los éxitos individuales como éxitos del grupo.
- Ante un fracaso, aceptarlo como fracaso del equipo y buscar las causas para corregirlas antes que a los culpables.
- Evitar las murmuraciones.
- No hablar mal de sus superiores, compañeros o subordinados, ni tolerarlo.
- Evitar que el espíritu de grupo genere rechazo o desprecio hacia los ajenos a él.
- Velar por la rápida adaptación de los nuevos y su completa aceptación.
- Procurar que los recién llegados a la Armada se sientan parte de ella desde el primer día.
- Perseguir y erradicar las actitudes que puedan causar ofensa o atentarse contra el honor de las personas.
- Inculcar el espíritu de deportividad entre los miembros de su equipo/unidad.
- Actuar con generosidad y desprendimiento.
- No abandonar nunca a un compañero en peligro.
- Favorecer el conocimiento de la Unidad por parte de los familiares de los miembros de su dotación (día de la familias, jornadas de puertas abiertas) (*).

* Para Mandos de Unidad, Centro u Organismo.

FOMENTO DE LA CULTURA CORPORATIVA



- Velar por el respeto a los signos, tradiciones y normas de la Institución.
- Mantener un comportamiento ejemplar, acorde con los valores, virtudes y ética de la Armada, tanto en la vida profesional como personal, y alentarlos en sus subordinados.
- Cuidar los comportamientos externos, en especial los que constituyen las señas de identidad esenciales de la profesión y la Institución, y velar por el de sus subordinados.
- Guardar un trato exquisito hacia la población civil y velar por que sus subordinados lo guarden.
- Procurar adquirir un conocimiento de la Historia de la Armada acorde con su rango y favorecer y estimular ese conocimiento entre sus subordinados.
- Extremar las muestras externas de compañerismo y cortesía hacia el personal retirado.
- Procurar que todos sus actos y los de sus subordinados contribuyan, a su nivel, a preservar y engrandecer el buen nombre y buena imagen de la Armada.
- Programar visitas de los miembros de su Unidad, en especial de los recién llegados a la Armada, a los diferentes museos de la Institución. (*)
- Crear y aprovechar las oportunidades que se le brinden para la rememoración de hechos gloriosos, comportamientos heroicos y ejemplares. (*)

CREACIÓN DE UN ENTORNO AGRADABLE DE TRABAJO



- Estimular el trato educado, cálido y agradable.
- Procurar que el optimismo y el buen humor imperen en cualquier actividad que dirija y, muy especialmente, aquellas más desagradables o rutinarias.
- Procurar introducir novedades que estimulen la realización de tareas rutinarias.
- Mediar y conciliar en los posibles conflictos y aliviar las posibles tensiones entre sus subordinados.
- Repartir de forma equitativa la carga de trabajo entre sus subordinados.
- Compensar adecuadamente la actividad que haya de ser desarrollada fuera del horario habitual por sus subordinados.
- Facilitar la práctica deportiva y favorecer la formación cultural entre sus subordinados.
- Procurar a su dotación medios adecuados para el ocio y el esparcimiento en los períodos francos de servicio.
- Velar por el adecuado descanso, la salud e higiene de sus subordinados, las condiciones sanitarias de las instalaciones y alimentación, y el cumplimiento de la normativa sobre seguridad e higiene en el trabajo.
- Velar por la aplicación de las medidas compensatorias por ausencias de la base o acuartelamiento y guardias y servicios que afecten a sus subordinados.
- Preocuparse por que sus subordinados desarrollen su actividad en unas condiciones físicas y ambientales satisfactorias y en las adecuadas condiciones de seguridad.
- Procurar respetar el tiempo libre de sus subordinados.
- Velar por que todos sus subordinados alcancen y desarrollen un nivel adecuado de conocimiento y respeto hacia las normas de educación y convivencia.
- Programar periódicamente actividades lúdicas dentro del horario laboral que contribuyan a elevar la moral de sus subordinados y a fortalecer las relaciones interpersonales y el espíritu de Unidad. (*)
- Analizar con espíritu positivo las solicitudes de medidas para la conciliación familiar que le trasladen sus subordinados, diseñando medidas para compensar adecuadamente la mayor carga de trabajo que su ausencia pueda suponer para terceros. (*)



رافقتمكم السلامة
Thank you
For your visit
للدية موكبا



UN