

# LA GENERACIÓN DE CONFIANZA EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO

Dionisio HUELIN MARTÍNEZ DE VELASCO



*La confianza en sí mismo es el secreto del éxito.*

Ralph Waldo Emerson (1).

## Introducción



A generación de confianza es el elemento clave en el ejercicio del liderazgo. Así lo señala el modelo de la Armada cuando empieza a desarrollar los ocho fundamentos del liderazgo, al tiempo de indicar que el conjunto de todos ellos debe ser la seña de identidad de los miembros de la institución.

Y son muchas las referencias que en ese modelo de liderazgo se hace al concepto «confianza», si bien como introducción de este artículo me he decantado por recordar lo que expresa al definir esa cualidad: «Confianza es la 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».

Aunque son muchas las actitudes expuestas en nuestro modelo de liderazgo que nos estimulan a generar confianza en el día a día de nuestra actividad profesional, la intención de este artículo no es otra que intentar complementar ese conjunto de actitudes con la reseña de algún otro comportamiento que confío que pueda ayudarnos a los miembros de la Armada, y por qué no también a los lectores militares y civiles de esta REVISTA, sea cual sea la institución u organización a la que pertenezcan o para la que trabajen, ya que mi

---

(1) Escritor, poeta y filósofo estadounidense (1803-1882).



(Foto: J. Ramón Martínez Macías).

larga experiencia en la Armada me ha permitido comprobar que la confianza que debe existir entre mandos y subordinados sigue siendo una asignatura pendiente.

No estoy totalmente convencido de si este es el camino adecuado para dar a conocer esos nuevos comportamientos, pero no quiero desaprovechar la oportunidad que nos da siempre esta REVISTA a quienes queremos transmitir nuestros conocimientos y experiencias de llegar *urbi et orbi*.

### **Factores claves para generar confianza**

En cualquier caso, antes de reseñar esos otros comportamientos, quiero señalar un par de ideas sobre lo fácil que resulta generar confianza.

La primera idea es que cualquier organización puede ser un excelente lugar de trabajo.

Y a nadie se le escapa que esto significa que los miembros de la organización *confían* en las personas que les dirigen, están orgullosos de lo que

hacen y disfrutan de la gente con la que trabajan (2). Y en este sentido, nuestro modelo de liderazgo nos orienta hacia la creación de un entorno agradable de trabajo en la Armada cuando indica que un buen líder es aquel que sabe estimular el trato educado, cálido y agradable, el optimismo y el buen humor (3).

Y la segunda idea es que existen varios factores que influyen en la generación de confianza, cuyo conocimiento estoy seguro que nos va a ayudar a ser mejores líderes. Los siguientes cinco factores pueden ser los más importantes para esa generación de confianza: el afecto, la integridad, el reconocimiento, el servicio a los demás y la comunicación (4).

- El *afecto* es ese sentimiento que se logra a través del conocimiento íntimo de la persona, que va más allá del frío vínculo de trabajo o relación de servicio. El afecto surge del contacto social y del conocimiento recíproco; de una conversación de pasillo y de la sana convivencia; del saludo diario y de la sonrisa de un encuentro; de la mejor disposición para acoger una propuesta o simplemente de una buena comunicación. También dependerá del tiempo que estemos dispuestos a entregar al compañero o al subalterno para escucharle o atenderlo. Exactamente ese calor humano, emotivo y transparente es el sentimiento que debemos entregar para recibirlo recíprocamente. Cuando nace el afecto, motiva la confianza y la confianza genera el compromiso.
- La *integridad* es sinónimo de transparencia. Un verdadero líder no puede mantener nada oculto. Sus actos deben ser el reflejo de su pensamiento, de sus valores y principios. No existe una actitud que el subordinado rechace con más fuerza que el doble estándar o la falta de coincidencia entre lo que el jefe exige y su conducta personal. La integridad es virtuosa y ejemplar, por ello se proyecta con facilidad y quien la posee es respetado y admirado.
- El *reconocimiento* estimula la motivación, aumenta la seguridad en uno mismo y la autoestima, al poner en evidencia que las acciones desarrolladas están bien encaminadas y la actitud para enfrentarlas es la correcta, todo lo cual facilita asumir riesgos y aportar ideas nuevas

---

(2) Recomiendo entrar en [www.greatplacetowork.es](http://www.greatplacetowork.es) y [www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com) para poder comprobar que en el mundo existen excelentes lugares de trabajo.

(3) Aprovecho para recordar esta cita de Friedrich Nietzsche (1844-1900), poeta y pensador alemán: «La potencia intelectual de un hombre se mide por la dosis de humor que es capaz de utilizar».

(4) Estos cinco factores nos los ha «regalado» el contralmirante de la Armada de Chile Gastón Arriagada Rodríguez, especialista en Estado Mayor e Infantería de Marina, ya que se encuentran dentro de su monografía *Liderazgo, confianza y compromiso*, editada en la REVIS-MAR (la revista de la Marina chilena) del mes de junio del año 2005.

para un mejor servicio. La mejor manera de que la gente sepa que se le valora es elogiando toda acción positiva, venciendo el prejuicio y la mala costumbre de creer y aceptar que quienes hacen bien su trabajo solo están cumpliendo con su deber. Lamentablemente, siempre nos cuesta menos corregir lo malo que destacar lo bueno.

- El *servicio a los demás* contribuye también a fomentar y preservar la confianza. La cooperación o apoyo que el líder brinde a su gente garantizará en gran medida el éxito en su gestión. Para ello deberá estar siempre muy consciente de las necesidades de su personal, del mayor bienestar que pueda proporcionarles, de valorar y reconocer sus méritos y potencialidades y de estimular el esfuerzo individual y colectivo.
- La *comunicación* fluida y oportuna juega un papel preponderante en el momento de generar confianza, resultando imprescindible mantener al personal debidamente informado de las decisiones más trascendentes que se adopten y de cuánto se espera de ellos respecto de los desafíos futuros que la organización emprenda.

### **Algunos comportamientos complementarios**

Siendo ya conscientes de que es fácil conseguir que la Armada sea un excelente lugar de trabajo y de la existencia de, al menos, cinco factores que influyen en la generación de confianza, voy a complementar las muchas actitudes que nuestro modelo de liderazgo contiene sobre la generación de confianza con los nuevos comportamientos que siguen.

#### *Los mandos generaremos un sentimiento de confianza hacia nosotros*

- Si logramos que nuestros subordinados sean capaces de hablarnos con total naturalidad de sus vivencias, aficiones, situaciones, circunstancias, etc., y les hacemos ver que no nos molestan ni nos hacen perder el tiempo.
- Si conseguimos que los subordinados que se encuentran con nosotros en nuestras cámaras, camarotes, despachos, etc., por cualquier circunstancia, estén siempre relajados y a gusto.
- Si sabemos tratar a nuestros subordinados con imparcialidad y de manera justa, sin importar el puesto que ocupen en la organización ni sus características personales o profesionales, ya que de esta forma confiarán en la resolución justa de sus problemas.
- Si somos capaces de poner en práctica de forma continua la delegación que nuestro modelo de liderazgo señala como la actitud fundamental

de la generación de confianza, es decir, cuando les dejamos tomar decisiones en todas aquellas ocasiones en que sabemos que están preparados para ello.

- Si tenemos clara la gran importancia que tienen las relaciones funcionales en la búsqueda de soluciones a los problemas que se nos plantean en nuestro respectivo ámbito de actividad profesional y, en consecuencia, confiamos en la capacidad de nuestros subordinados para la puesta en práctica de esas relaciones funcionales entre organismos y en su capacidad de tomar las consecuentes decisiones que se precisen.
- Si tratamos de mostrar en todo momento un carácter jovial, optimista y positivo que nos pueda llevar a, por ejemplo, anticiparnos al saludo diario, al menos el verbal, de los más modernos o de nuestros subordinados.
- Si intentamos conocer con profundidad a nuestros subordinados para así poder plasmar en los informes personales, con total justicia, honestidad y veracidad, las auténticas capacidades y habilidades que demuestren durante el periodo que cada informe abarca. Y, en este sentido, para poder generar un sentimiento general de confianza en la institución, tenemos que ser capaces de cumplimentar los informes personales de cada periodo sin tener en cuenta expectativas o niveles de satisfacción personales, ni opiniones benevolentes o prejuicios negativos que pudieran existir sobre nuestros subordinados, en actividades desarrolladas anteriormente a lo largo de la carrera.

*Los subordinados demostraremos total confianza con nuestros mandos*

- Si somos capaces de gastar bromas en su presencia e, incluso, sobre ellos mismos, con la misma espontaneidad que ellos las hacen en nuestra presencia o, incluso, sobre nosotros mismos.
- Si en el saludo cotidiano demostramos a nuestros mandos nuestro optimismo y lo acompañamos, por ejemplo, de una sonrisa de agrado por el encuentro.

*Y todos generaremos confianza mutua*

- Si siempre tenemos en cuenta que cualquier persona merece nuestra atención, sea cual sea su condición, para así comprobar que el respeto hacia los demás genera automáticamente un respeto hacia nosotros y, en consecuencia, confianza en nuestras actuaciones, aunque no parezcan las más apropiadas.



(Foto: archivo del *Boletín Informativo de Personal*).

- Si somos siempre creíbles, en el sentido de que somos capaces de no mantener nada oculto y de que nuestros actos son siempre el reflejo de nuestros valores y principios, porque así unos y otros seremos respetados, aceptados y admirados.

### Una reflexión muy necesaria

¿Es una demostración de confianza el último comportamiento que he plasmado para los mandos? No os quepa la menor duda. En el artículo «Reflexiones sobre los informes personales de calificación», publicado en el tomo 260 del mes de mayo del año 2011 de esta REVISTA, sus autores (5) sentenciaron que «...la responsabilidad que el sistema de IPEC ha puesto siempre en manos de todos los calificadores implica una *confianza* que no es más que un *ejercicio de liderazgo*». Pero continúan: «No podemos permitirnos defraudar

---

(5) El vicealmirante Enrique San José Martín, en aquel momento director de Personal de la Armada, con la colaboración del capitán de corbeta Juan María Ibáñez Martín, entonces destinado en la Sección de Doctrina de la propia Dirección de Personal y en la actualidad destinado en el Gabinete del Ministro de Defensa.

a esa confianza, porque si lo hacemos podremos ser responsables de colapsar el sistema, de manera que las evaluaciones para ascenso, asistencia a cursos y otros no garanticen que los mejores lleguen a los puestos de mayor responsabilidad. Y eso es algo que la Armada no puede ni debe permitirse. Nos jugamos el futuro de la Armada al elegir a los mejores. Tengamos confianza en el sistema, pero comencemos asumiendo cada uno la parte de responsabilidad que nos corresponde como calificadoros».

Y aquí viene mi necesaria reflexión. Estoy convencido, como posiblemente lo puedan estar también otros muchos miembros de la Armada, que el temor que subyace en los autores de ese artículo es que la actitud nada positiva de sobrevalorar las calificaciones de los informes personales de los miembros de la Armada es una flagrante deslealtad en tres dimensiones:



(Foto: archivo del *Boletín Informativo de Personal*).

- Es *deslealtad con el propio calificado*, porque se le coloca en una situación de parecer que dispone de total capacidad para ascender con mayor prelación y para poder ocupar cualquier cargo o destino de mando o de especial responsabilidad, en cualquiera de los ámbitos de actuación profesional de la Armada, y que es capaz de desarrollar su actividad en ellos de forma perfecta. Y eso no es verdad.
- Es *deslealtad con otros miembros de la Armada* que pueden competir con el calificado en cualquier proceso de evaluación o selección, porque aunque puedan tener más capacidad que él para ascender y para ocupar esos cargos o destinos y puedan desarrollar mejor sus actividades, los sistemas de evaluación no lo van a detectar, por las menores, aunque veraces, calificaciones de sus informes personales.
- Y es *deslealtad con la institución* porque los sistemas de evaluación no van a garantizar que se pueda elegir a los mejores para que alcancen los empleos o los puestos de mayor responsabilidad.

Y la deslealtad es un delito castigado en el Código Penal Militar, por lo que conviene observar las acciones que relata este código en los dos primeros párrafos de su Artículo 115 para caer en la cuenta de que el hecho de sobrevalorar con dudosa veracidad las calificaciones de los informes personales podría ser constitutivo de delito (6).

Por el bien de la Armada, por el bien de las Fuerzas Armadas en su conjunto y por el bien de todos sus miembros, desde esta REVISTA insto a todos los que tenemos responsabilidad como calificadores de los informes personales a ser justos, honrados y veraces en su cumplimentación. Y para poder serlo, solo nos basta con tener claro lo que significa plasmar calificaciones «A» y «B» en los informes personales (7).

## Conclusiones

Si queremos conseguir que la Armada sea un excelente lugar de trabajo es fundamental que todos y cada uno de nosotros seamos capaces de generar confianza entre superiores y subordinados. Y no para ser una institución digna de ser reconocida por The Great Place to Work Institute, sino porque todos sus miembros deseamos alcanzar los objetivos marcados, desarrollando siempre nuestra actividad profesional en un entorno agradable de trabajo.

Si nos creemos, tal como sentenció Ralph Waldo Emerson hace unos 150 años, que la confianza es, en sí misma, el secreto del éxito, tenemos que estar convencidos de realidades tales como que en ambientes de confianza la institución va a ser más creíble, el rendimiento del trabajo va a ser mucho mayor y la motivación de todos los miembros de la Armada, realmente efectiva.

Y para conseguir esa confianza, no tenemos más que poner en práctica las actitudes contenidas en el fundamento *Generación de confianza* de nuestro modelo de liderazgo, las normas de actuación incluidas en los cinco factores que nos ha regalado el contralmirante Gastón Arriagada Rodríguez y los comportamientos que aporte en este artículo. Estoy seguro que así conseguiremos que los objetivos de la Armada se sigan alcanzando como siempre, pero a partir de ahora con un entusiasmo y una eficiencia jamás pensados.

---

(6) «El militar que sobre asuntos del servicio diere a sabiendas información falsa o expidiere certificado en sentido distinto al que le constare será castigado con la pena de...

Cuando en su información o certificado el militar, sin faltar sustancialmente a la verdad, la desnaturalizare, valiéndose de términos ambiguos, vagos o confusos, o la alterare mediante reticencias o inexactitudes, será castigado con la pena de...».

(7) Para ello, tenemos que leer con atención el punto 7.3 del Anexo a la Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación.