

PROYECTO «JEDI»: NO NOS MIRES, ¡ÚNETE!

José María SEIJO CASAL



El secreto del éxito no es prever el futuro, sino crear una organización que prospere en un futuro que no puede ser previsto.

Michael Hammer

No sin tu ayuda



O que sigue no es un artículo más, es un proyecto que estamos poniendo en marcha. Queremos hacer un *dream team*, conformar «el mejor equipo». Y no lo podemos hacer sin ti. Necesitamos que te unas a nosotros.

Miembro de la Armada: no es relevante tu empleo. Da igual si eres marinero, sargento, teniente coronel o almirante. Sin ti, nunca podremos conseguirlo.

No va a ser sencillo. Necesitamos tu compromiso para hacer un esfuerzo personal. No te podemos dar dinero a cambio, pero te aseguro que serás recompensado. Pertenecer a este poderoso equipo de líderes te ayudará a triunfar en tu camino y a disfrutar en el día a día de tu trabajo.

Armada: también necesitamos tu compromiso. Sin tu implicación fracasaremos en el proyecto. No va a ser fácil. Vas a tener que cambiar cosas y algunas pueden resultar dolorosas. Sin embargo, serás recompensada. Con equipos como el nuestro, cumplirás mejor tu misión y harás honor a tu gente, ayudándoles a triunfar.

¿Por qué un *dream-team*?

Armada: necesitas evolucionar porque te enfrentas al menos a cuatro desafíos principales:



El consejo Jedi. (Foto: Internet).

- El entorno actual, volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA), te está confrontando a situaciones nuevas, muchas inesperadas, ante las que no es sencillo saber cómo responder adecuadamente.
- El modelo de líderes unipersonales que hasta ahora impulsabas podría no ser el más adecuado para desenvolverte con éxito en ese entorno. Vas a necesitar confiar más en el talento y la inteligencia colectiva de tu personal.
- La sociedad de hoy en día pertenece a la «Era de la Colaboración» (1), con valores y formas de actuar diferentes a las que teníamos antes de la llegada de Internet y de las nuevas tecnologías digitales. Esa sociedad se caracteriza por una «modernidad líquida» (2) con la que tienes que aprender a convivir, ya que tu personal siempre ha sido un fiel reflejo de la sociedad.
- La evolución de las Fuerzas Armadas y de la Defensa te ha quitado el control sobre muchas de las cosas que puedes hacer y decidir. Tu realidad presente es que se te están imponiendo cambios que no puedes controlar y que afectan a tu personal y unidades.

(1) Concepto explicado por José Cabrera en su libro *Redarquía, más allá de la Jerarquía*, cuya esencia es la colaboración masiva y en la que «la información adquiere más valor cuando está abierta al público y es compartida en red», p. 19.

(2) El filósofo, sociólogo y ensayista polaco Zygmunt Bauman definió la sociedad actual como «modernidad líquida», aquella en la que ya nada es sólido. No es sólido el estado-nación, ni la familia, ni el empleo, ni el compromiso con la comunidad. Hoy «nuestros acuerdos son temporales, pasajeros, válidos solo hasta nuevo aviso». http://cultura.elpais.com/cultura/2017/01/09/actualidad/1483979989_377259.html, 10 enero 2017.

- La juventud, las personas que ahora se unen a la Armada, forman parte de los «nativos digitales» (3). Su cultura, su manera de pensar, de trabajar, sus motivaciones y aspiraciones son diferentes y, además, están en continuo cambio. Necesitas adaptarte a ellos si quieres atraer su talento digital y su creatividad.

El modelo de liderazgo que has implantado representa un ejemplo a seguir por muchas organizaciones. Pero no te puedes quedar ahí. Necesitas desarrollar nuevas estructuras y fórmulas que te permitan triunfar en la modernidad presente y afrontar esos cuatro grandes desafíos.

Miembro de la Armada: la cultura, exigencias y costumbres de nuestro sistema militar te llevan a hacer bien lo que te ordenan o lo que es tu responsabilidad. Pero has dejado olvidada tu iniciativa y tu creatividad. Te has convertido en un mero «trabajador», en un simple «seguidor» de órdenes. Has bloqueado tu capacidad de liderar.

Es necesario que la recuperes. Unirte a nuestro equipo, convertirte en un líder, te proporcionará mayor satisfacción en tu trabajo y fortalecerá tu capacidad y preparación para afrontar cualquier reto o desafío que te plantees, dentro o fuera de la Armada.

Manos a la obra: los secretos de un gran diseño

Para construir nuestro equipo creemos necesario implementar cuatro grandes cambios que nos afectarán en todos los ámbitos:

- Un modelo diferente de dotación: la «telaraña», que nos permita considerarnos a todos como colaboradores.
- Un objetivo diferente: sobrevivir cumpliendo la misión, que armonice e integre el interés individual con el colectivo.
- Una estructura diferente: la «redarquía», que facilite las relaciones en ese modelo, manteniendo los procesos de toma de decisiones a la vez que potenciando nuestra capacidad de liderazgo.
- Una filosofía de trabajo diferente: el *empowerment* y el liderazgo compartido y creativo, que sea la «gasolina» que mueva esta compleja maquinaria.

(3) Caracterizados por su grado de adopción y uso de las tecnologías digitales y los medios de comunicación social. CABRERA, José: *op. cit.*, p. 51.

Un modelo diferente: la «telaraña»



(Foto: Internet).

Miembro de la Armada: tradicionalmente vemos la organización de la dotación de una manera jerárquica, piramidal. La marinería y tropa en la ancha base de la pirámide y el comandante en lo alto de ella. En ese modelo, si el comandante no está, la pirámide queda descabezada y rota.

En nuestro equipo la dotación conforma una telaraña donde los miembros de la misma son todos y cada uno de sus hilos. Están construidas de tal manera que si se rompe

un hilo, el que sea, la telaraña se debilita, pero no se rompe. El resto de hilos es capaz de mantener la estructura y de seguir cumpliendo su misión.

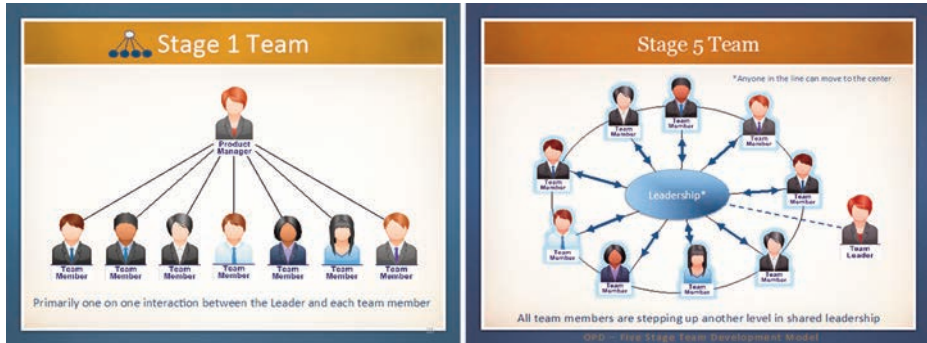
La idea esencial que tratamos de transmitir con el modelo de «telaraña» es que, a diferencia del piramidal, los puestos de todos los miembros del equipo tienen una transcendencia similar para el funcionamiento de la unidad y, por tanto, se constituyen en colaboradores necesarios unos de otros, más allá de las relaciones jerárquicas.

Para ti, miembro de la Armada, el desafío de este modelo está en que en él no sirve esperar órdenes, ni «delegar» la responsabilidad en el superior. Este diseño te exige mejor preparación y mayor iniciativa que el piramidal.

Armada: necesitamos que evoluciones para introducir ese modelo de «telaraña» en donde todos y cada uno de los miembros de la dotación sean capaces de actuar como un «hilo» esencial, liderando en el campo en donde son especialistas y constituyéndose en un pilar de la moral y dando ánimo al resto de sus compañeros.

Para ello deberías iniciar procesos como el denominado Modelo de Desarrollo de Equipos en Cinco Etapas (4), según el cual en la Etapa Primera toda decisión clave es tomada por el superior (el *team leader*) y los miembros de la dotación serían «seguidores» (*followers*), simples cumplidores de las órdenes recibidas, en muchas ocasiones sin voluntad u opción para tener iniciativas ni tomar decisiones. En la Etapa Quinta, todos los miembros del equipo son

(4) *Five-Stage Team Development Model*. GUSTAVSON, Paul, y LIFF, Stewart: *A Team of Leaders*.



Etapa Primera.

Etapa Quinta.

capaces de tomar decisiones relevantes por sí mismos, tienen iniciativas y las aplican, dejan de ser «seguidores» para convertirse en los líderes de sus puestos de trabajo y de las tareas bajo su responsabilidad.

Las etapas intermedias entre la Primera y la Quinta están caracterizadas principalmente por el número de personas que han sido capaces de abandonar su posición de «seguidores» para pasar a convertirse en líderes.

Actualmente, empujadas por los mandos, a los que se les ha dotado de una amplia formación en liderazgo, podríamos afirmar que nuestras unidades se encuentran más en la Etapa Tercera que en la Primera, aunque esta valoración dependerá de la situación y circunstancias de cada una de ellas.

La meta que nos planteamos en nuestro equipo es alcanzar la Etapa Cuarta para cualquier unidad y la Quinta en determinadas situaciones. Con ello creemos que obtendríamos al menos cuatro grandes ventajas:

- Todos los miembros del equipo estaremos más motivados, pues pasamos de ser meros cumplidores de órdenes a colaboradores directos y líderes con responsabilidad en el funcionamiento de la unidad.
- El jefe, de acuerdo a la estructura jerárquica de nuestra unidad, tendrá más libertad para obtener una visión superior.
- La unidad rendirá a un nivel más alto y funcionará mejor.
- Nuestra formación personal se verá fortalecida por la oportunidad de desarrollar experiencias de liderazgo más demandantes.

Un objetivo diferente: sobrevivir cumpliendo la misión

Miembro de la Armada: siempre ha sido el objetivo de nuestros equipos «cumplir la misión». Pero ahora estas misiones no se hacen solamente en territorio nacional, sino también alejadas de él. No se protegen nuestras pose-



Trainera en La Concha. (Foto: Internet).

un único propósito, común para todos sus miembros. Un objetivo que sea capaz de aunar el interés colectivo como equipo con los intereses personales de todos y cada uno de sus componentes.

La fuerza del objetivo que nos hemos impuesto está en que en misión de combate designa de manera explícita el «sobrevivir» como un propósito colectivo. Ya no es solo un interés individual o del Mando. Y lo hace por medio de alcanzar el «cumplimiento de la misión», fusionando así interés colectivo y personal en uno solo.

Pero es quizás para tiempo de paz donde nuestro objetivo cobra especial relevancia. En este caso, «sobrevivir» simboliza el triunfo en el mundo actual, realizarse con el trabajo propio y la formación recibida. Al definirlo como objetivo explícito, se modifica la dimensión social de nuestro desarrollo personal, convirtiéndolo en una obligación colectiva de todo el equipo que camina en paralelo al «cumplimiento de la misión». De esta manera se funden de nuevo aspiración personal, «sobrevivir» triunfando en el mundo actual, con interés colectivo, «cumplimiento de la misión».

Armada: para hacer creíble ese objetivo necesitamos que sea real y palpable. Para ello es necesario alcanzar un nuevo compromiso entre tus miembros y tú, un nuevo contrato social (6).

Hasta ahora te comprometías con tu personal profesional ofreciendo seguridad a largo plazo (trabajo de por vida), desarrollo personal (ascensos) y un futuro previsible (modelo de carrera) a cambio de sacrificios, obediencia y compromiso, tanto de tus militares como, en muchas ocasiones, de sus familias.

siones, sino nuestros intereses. Ya nadie es militar por obligación, sino por voluntad propia. Y pocos permanecerán en la Armada durante toda su vida laboral (5). Hoy en día, en fin, nuestra realidad como militares es diferente.

Bajo esas circunstancias, un equipo de líderes militares solo alcanzará un extraordinario rendimiento si consigue estar poderosamente cohesionado mediante la búsqueda de

(5) Vida laboral que podríamos encuadrar entre los 18 años como mínimo y los 65 años como máximo.

(6) Esta idea está desarrollada por CABRERA, José: *op. cit.*, pp. 90-91.

Hoy ya no podrás contar con muchos de esos compromisos. Al menos de la misma manera, porque no está en tu mano proporcionarlos. Ni tampoco contarás con el sacrificio, obediencia y compromiso de las familias de tus miembros, porque no está en su mano dártelo. No depende de ellos. Y debes tener en cuenta además que tampoco la mentalidad de los jóvenes del presente es la misma que la de sus «mayores» dentro de la Armada.

Todo ello hace necesario que reformules el contrato social, psicológico, el compromiso entre tu personal y tú. Y no hay más camino que proporcionar a tus miembros seguridad en su futuro mediante su formación, su preparación y una información precisa, sincera y fidedigna sobre los pasos a dar para llegar a las metas que se les ofrecen.

En nuestro equipo creemos que lo importante es que nuestros miembros puedan tener entre sus aspiraciones la de incorporarse al mundo laboral civil tras haber vivido el orgullo de servir en la Armada y de haberlo disfrutado. Para ello, además de potenciar la preparación (lo que ya haces en gran medida), necesitamos que establezcas modelos de carrera, de desarrollo profesional, en donde incluyas la incorporación al mundo laboral civil de una manera clara y transparente, de tal forma que todo tu personal lo pueda considerar entre sus objetivos (7).

Una estructura diferente: la «redarquía»

Armada: el modelo de telaraña, la etapa Quinta en el desarrollo de nuestro equipo, nunca funcionará con el actual sistema de estructura jerárquica (8).

Sin duda, esta era la mejor herramienta para las Fuerzas Armadas de un pasado no muy lejano. En ella, tu actual modelo de liderazgo era un elemento esencial, educándonos para ser líderes de nuestros subordinados y para ser liderados por nuestros jefes, independientemente de nuestros conocimientos sobre una determinada materia. Pero nosotros creemos que ese modelo te ha llevado a vincular en exceso el liderazgo al mando, olvidando que liderar no es lo mismo que mandar.

Es necesario superar un modelo que entraña la imagen de que solo hay liderazgo cuando se posee mando (9) para pasar a desarrollar una estructura de

(7) Pensamos que la Armada sigue viviendo en un modelo en el que lo que tiene valor es asegurar un trabajo de por vida a su personal.

(8) En contraste con la velocidad, flexibilidad y capacidad de adaptación necesarias hoy en día, nuestra cultura jerárquica, doctrina y procedimientos nos encorseta de tal manera que entorpece nuestra capacidad de innovar, de tener iniciativas, de marcarnos objetivos para mejorar la forma de hacer nuestro trabajo.

(9) El modelo de liderazgo de la Armada y muchos de los artículos consultados sobre ello (de los que se citan en la Bibliografía) vinculan el liderazgo con el Mando. Si bien es verdad

«liderazgo compartido», una «redarquía», que actúe de forma simultánea a la estructura jerárquica. «Las estructuras de “liderazgos compartidos” son características de las organizaciones más avanzadas de un futuro ya presente en comparación con los liderazgos unipersonales fomentados hasta ahora» (10).

Necesitamos que evoluciones hacia una estructura dual, donde la actual estructura jerárquica conviva con una «redárquica» en la que se potencie el liderazgo individual de todos y cada uno de sus miembros (11). Una estructura para un ejército verdaderamente profesional, basada en el valor añadido de las personas más que en la posición y el poder que ocupen, que dé cabida a la asunción de responsabilidades en todos los niveles, a la iniciativa, al talento y la creatividad dentro de las misiones de nuestras unidades y que a la vez facilite el desarrollo y la preparación individual de las personas que componen los equipos. Sin perder nuestra estructura jerárquica, que será esencial en determinadas situaciones, tenemos que aprender a influirnos unos a otros, a liderarnos unos a otros, para que nuestro equipo sea el más eficaz en la era actual (12).

Nuestra propuesta es implantar dos procesos de enseñanza claramente diferenciados: uno dirigido a todo el personal, tanto tropa y marinería como cuadros de mando, para potenciar su capacidad de liderazgo (13); el otro destinado principalmente a estos cuadros de mando para potenciar su formación en la transmisión de órdenes y en la toma de decisiones, y que debería estar vinculado al primero. De esta manera estaremos enseñando a todo nuestro personal a desenvolverse como líderes en estructuras «redárquicas», a la

que el mejor Mando es el que descansa en el liderazgo; no todos los líderes, o todas las acciones de liderazgo, tienen que estar revestidos de una posición de mando. Como jefe he trabajado con muchos subordinados que han guiado mis decisiones y órdenes, e incluso mi actitud, con su actuación como líderes.

(10) MATÍAS JIMÉNEZ, Ildelfonso de: «El Liderazgo en el marco de la legislación específica aplicable a las Fuerzas Armadas». Monografías MINISDEF 136: *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. Abril 2013, p. 19.

(11) José Cabrera, en su libro *Redarquía, más allá de la Jerarquía* (p. 96), explica que la respuesta a los desafíos actuales ha de ser colectiva y que será necesario «reconciliar dos estructuras distintas: la que ya conocemos, la jerárquica, que es la que da a nuestras organizaciones escalabilidad, previsibilidad, capacidad de planificación y control, en la que priman los intereses de los accionistas (en nuestro caso, España) y modelos organizativos más abiertos, que hagan posible la colaboración y donde primen los intereses de la comunidad (en nuestro caso, de las personas del equipo), la transparencia y el valor añadido de las personas».

(12) «La complejidad de escenarios cada vez más inciertos hace que la toma de decisiones requiera un ritmo vertiginoso; resulta evidente que la descentralización, la delegación, la cooperación, la confianza y la preparación del personal para asumir las distintas responsabilidades son los «nuevos» protagonistas de los éxitos de las acciones emprendidas, en detrimento de papeles estelares jugados por líderes carismáticos, como antaño». PARRILLA MARTÍNEZ, Antonio: «Competencias emocionales y liderazgo militar». Monografías MINISDEF 136, *op. cit.*, p. 74.

(13) Buscando la manera, además, de no hacerla solo en los períodos de formación, sino continuadamente, quizás mediante procesos de enseñanza *on line* o equipos de enseñanza móviles que se desplacen a las unidades para formar a su personal en estas competencias.

vez que fortaleceremos la capacidad de tomar decisiones y dar órdenes de los cuadros de mando dentro de las estructuras jerárquicas, y de que lo hagan, a ser posible, a través de su potenciada capacidad de liderazgo.

Asimismo, en relación con la formación en liderazgo, es necesario introducir nuevos sistemas que lleguen a todas las personas de la organización y que refuercen su capacidad de liderazgo colaborativo y movilización del talento.

En la actualidad, los avances en el conocimiento y gestión de las emociones humanas nos permiten desarrollar y poner en valor la verdadera capacidad y el talento de las personas (uno de los pilares en los que se basa la «redarquía»), permitiéndonos tener la certeza de que es en ese campo donde es posible mejorar la preparación de nuestra gente y sus habilidades de liderazgo. Cabe remarcar que entre los comportamientos clave que este sistema de enseñanza debe transmitir a los superiores jerárquicos se contemplan descentralizar el poder y la autoridad, tratar a los soldados y marineros como colaboradores (14) y fomentar y potenciar el liderazgo entre sus subordinados en lugar de verlo como una amenaza a la autoridad jerárquica.



Las emociones de *Inside Out*. (Foto: Internet).

Una filosofía de trabajo diferente: el *empowerment* (15) y el liderazgo compartido y creativo

Miembro de la Armada: tenemos que ser francos contigo. Formar parte de este equipo no va a ser sencillo y dependerá enormemente de ti. La Armada seguro que hará un esfuerzo por ayudarte (16). Pero ya has visto que tiene sus propios problemas: debe también realizar un proceso de adaptación que no será sencillo, cometerá errores mientras avanza y sus recursos son limitados.

(14) ALAVA REYES, M.^a Jesús: *Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo*. Monografías MINISDEF 136, *op. cit.*, p. 180.

(15) Siguiendo las explicaciones del curso «*Empowerment*: motivación y liderazgo» (International Dynamics Advisor-Intedya): el *empowerment* se define como un proceso iniciado por los gerentes (la Armada) que capta las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa, permitiéndoles que desarrollen sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y las propias de su trabajo y desarrollo profesional (nuestro objetivo de sobrevivir cumpliendo la misión).

(16) De hecho, la Armada está poniendo en marcha muchas iniciativas para tratar de apoyar a su personal para mejorar su preparación en ámbitos muy diversos, tanto militares como civiles.

Ten por seguro que muchas de las iniciativas que se tomen desarrollarán procesos de *empowerment* que ya se han puesto en práctica en algunos buques de otras marinas (17). Estos son muy exigentes para aquellos que se atreven a implicarse en ellos, demandando esfuerzos en formación y dedicación, así como cambios en actitud y cultura laboral. Pero el resultado es extremadamente satisfactorio para los que consiguen llegar al final.

Sin pretender ser exhaustivos, te cito algunas de las cosas que tendrás que hacer dentro de esos procesos para incorporarte a nuestro equipo: ten la suficiente humildad y valor para reconocer a otros líderes entre tus colaboradores y dejarte guiar por ellos; mejora tu formación, tus conocimientos sobre tu unidad y puesto de trabajo, refuerza tu actitud, conviértete en el mejor; pide tener algo bajo tu responsabilidad, márcate objetivos y toma iniciativas para mejorar su estado; no llegues al destino esperando a ver qué te ordenan hacer ese día: haz tu propio plan de trabajo de acuerdo a tus responsabilidades, coordínalo con el plan general de la unidad y pide que te dejen llevarlo a cabo; siéntete orgulloso de tu posición y puesto de trabajo, pues son esenciales; refuerza el vínculo con tus compañeros y disfruta del mismo; profundiza en tu inteligencia emocional (18); profesionaliza tu comportamiento (19); define claramente tus valores y actúa con fidelidad a ellos, y entre los mismos no olvides tener presente los de honradez y lealtad; y finalmente, muy importante, márcate un objetivo anual de desarrollo personal, un reto propio, y busca el apoyo de tu unidad para alcanzarlo.

Como habrás comprendido, en nuestro equipo no nos sirve que limites tu tarea a hacer lo que te dicen tus superiores jerárquicos. Necesitamos que intentes ser el mejor, que seas el líder en tu tarea y en tu vida personal. Lo necesitamos para «cumplir la misión» y para «sobrevivir».

Armada: «El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI no se puede ejercer de la misma forma que se ha hecho en el pasado» (20).

Ten presente que para inculcar en nuestro personal una auténtica filosofía de *empowerment* y liderazgo creativo «no se obtendrán todos los beneficios del liderazgo aplicado a las Fuerzas Armadas si no se continúa avanzando hacia la institucionalización de la capacidad de liderazgo como valor clave de la cultura militar, interiorizado por sus miembros, si no se refleja, sistematiza

(17) Como explica que hizo el capitán de navío USN L. David Market en su libro *Turn the Ship Around!*

(18) En varios de los capítulos de la Monografía del MINISDEF 136: *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*, se dan detalles y se hacen propuestas para formar y fortalecer el liderazgo en las FF. AA. mediante la potenciación de la inteligencia emocional de sus miembros.

(19) SEJO CASAL, José M.^a: «El vínculo». REVISTA GENERAL DE MARINA. Julio 2014.

(20) SERRA URIBE, Jorge: «Liderazgo creativo: una receta para las Fuerzas Armadas». Monografías MINISDEF 136, *op. cit.*, p. 103.

y pone en valor debidamente en nuestra legislación y normativa, en los procedimientos y formas de actuación, en los sistemas de enseñanza, en los sistemas y procesos de evaluación y de promoción o en la asignación de destinos y puestos de trabajo» (21).

Como ves, la generación de nuestro *dream team* te va a exigir cambios culturales y quizás de procedimientos, siendo muchos los ámbitos en los que deberíamos trabajar. Entre todos ellos, y aunque ya te hemos hecho varias propuestas que no resultarán fáciles de acometer, consideramos importante señalarte la especial relevancia de los nuevos sistemas de estímulos y recompensas que convendrían establecer para la formación de nuestro equipo.

Debes tener en cuenta que «las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso e iniciativa. Por lo tanto, no son suficientes las recompensas externas con las que antes se “compraba” esa sumisión» (22), entre las que podríamos encuadrar los sistemas de informes personales o de concesión de condecoraciones. En la actualidad nuestro personal puede que no encuentre motivación en métodos que lleven a su promoción dentro de la Armada. En tal caso, quizás busque satisfacción en elementos como la autodirección, que podría traducirse en el liderazgo de su puesto de trabajo y de su vida, proporcionándole «la posibilidad de obtener cuatro recompensas intrínsecas: autonomía, competencia, sentido o significado y progreso» (23). Autonomía y competencia mediante el liderazgo y aptitud en sus respectivos puestos de trabajo; sentido y progreso a través de la creación de incentivos que impliquen facilidades para el acceso a cursos de formación de reconocida calidad y prestigio o a ilusionantes trayectorias profesionales, y que permitan diseñar y visualizar un futuro de triunfo no necesariamente ligado a la Armada de por vida.

El camino hacia el futuro

Miembro de la Armada: si has decidido unirse a nosotros es porque has comprendido que solo tú puedes ser dueño de un futuro que no será sencillo,

(21) *Ibídem*, p. 104. Nota del autor: he utilizado literalmente esta frase de Jorge Serra Uribe porque con ella consigue expresar claramente la amplitud de áreas y procesos donde son necesarios cambios para mejorar el liderazgo en las FF. AA. Sin embargo, a diferencia de lo expuesto en nuestro «proyecto», Serra Uribe vincula ese liderazgo en «beneficio del ejercicio del mando».

(22) Teoría de la motivación intrínseca (de Kenneth Thomas). SORIANO LÓPEZ, Tomás E.: «Buscando un líder». Monografías MINISDEF 136, *op. cit.*, p. 51).

(23) *Ibídem*, p. 52.



Portaeronaes espacial. (Foto: Internet).

para el que debes estar lo mejor preparado posible y para el que formar parte de nuestro equipo te puede ayudar en gran medida.

Como habrás visto, te hemos tratado de mostrar una visión de muchas de las cosas que consideramos que podemos y debemos hacer para forjar nuestro equipo de líderes. Pero queda mucho por recorrer y seguro que te surgen dudas ante las propuestas

que te hemos hecho. Para continuar en tu integración, te animamos a enviarnos cualquier consulta o propuesta que consideres oportuna a nuestra dirección de e-mail: proyectojedi@outlook.com.

No tenemos la certeza absoluta de que todos los pasos que demos vayan a ser los correctos. Seguramente iremos descubriendo errores y aciertos en nuestro camino. Con tu compromiso e implicación, con tu liderazgo, seguro que nuestro éxito estará más cercano. Lo dicho: «no nos mires, ¡únete!».

Armada: este es un gran paso que sin tu decisión, compromiso y apoyo no será posible. Ten la seguridad de que puedes contar con nosotros y la certeza de que intentarlo es ya un éxito en sí mismo.

¡Bienvenidos a bordo!

BIBLIOGRAFÍA

- MATÍAS JIMÉNEZ, Ildelfonso de; SORIANO LÓPEZ, Tomás E.; PARRILLA MARTÍNEZ, Antonio; SERRA URIBE, Jorge, y ÁLAVA REYES, M.^º Jesús: Monografías 136. ESFAS. *El Liderazgo en las Fuerzas Armadas del Siglo XXI*. Ministerio de Defensa. Abril 2013.
- GUSTAVSON, Paul, y LIFF, Stewart: *A Team of Leaders*. Amazon. 2014.
- CABRERA, José: *Redarquía, más allá de la jerarquía*. Rasche. 2014.
- MARQUET, L. David: *Turn the Ship Around*. Portfolio Penguin. 2015.
- SÁNCHEZ BARRIEGO, Carlos: «Mitos y realidades del liderazgo militar». *Revista Ejército*, núm. 884, dic. 2014.
- TRUJILLO PACHECO, Fco. José: «La felicidad en el Ejército». *Revista Ejército*, núm. 884, dic. 2014.
- JERICÓ RODRÍGUEZ, Pilar; GARCÍA SERRANO, Enrique; GAN PAMPOLS, Fco. José; URARTE ALONSO, Marcos; CABARCOS CAMINAL, Rafael; RAMÓN GARCÍA, Rafael de, y SUANZES SUÁREZ CAÑETE, Saturnino: «El liderazgo motor del cambio». *Documentos de Seguridad y Defensa*, núm. 38. Septiembre 2010. CESEDEN.

- HUELIN MARTÍNEZ DE VELASCO, Dionisio: «Los recursos humanos en la Armada». REVISTA GENERAL DE MARINA, julio 2007.
- «El liderazgo en la sociedad del siglo XXI. Cómo llegar a ser líderes», REVISTA GENERAL DE MARINA, abril, 2008.
- «El Talento, ¿lo estamos aplicando en la Armada?». REVISTA GENERAL DE MARINA, enero-feb. 2011.
- «La generación de confianza en el ejercicio del liderazgo». REVISTA GENERAL DE MARINA, octubre 2012.
- NUÑEZ DE PRADO APARICIO, Enrique: «¿Seguimos formando líderes?». REVISTA GENERAL DE MARINA, marzo 2012.
- DOLAREA ROMERO, José M.: «El liderazgo del capitán Aubrey». REVISTA GENERAL DE MARINA, julio 2012.
- NIETO FERNÁNDEZ, Ignacio: «Liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas». REVISTA GENERAL DE MARINA, nov. 2009.
- CORDÓN SCHARFHAUSEN, Carlos: «Utilitas: cinco reglas prácticas en el arte del liderazgo». REVISTA GENERAL DE MARINA, marzo 2015.
- VILLAR RODRÍGUEZ, Gonzalo: «La generación de Bolonia. El nuevo modelo de oficial de la Armada». REVISTA GENERAL DE MARINA, junio 2015.
- «La Armada post Bolonia». REVISTA GENERAL DE MARINA, octubre 2016.
- PARENTE RODRÍGUEZ, Gonzalo: «Mandar es servir». REVISTA GENERAL DE MARINA, julio 2015.



Bloquea
tus
dispositivos
móviles
cuando no
los utilices

**Si
estás
conectado
estás en
riesgo**

**¿Proteges
tus dispositivos?**



Los cazaminas *Duero* y *Tajo* atracados en el puerto de Patras (Grecia). (Foto: Inés Baleroiía Pérez).

