



## LIDERAZGO Y VALORES EN EL EJÉRCITO DEL AIRE. EL VALOR DE UN EQUIPO.

*“En equipo, todos juntos, conseguiremos que el Ejército del Aire que necesita España responda a las expectativas, sea una realidad y un motivo de orgullo para todos.”*

El Ejército del Aire: Visión del JEMA (Diciembre, 2013)

### **0. CULTURA DE MANDO Y LIDERAZGO: VALOR ESENCIAL PARA EL ÉXITO EN NUESTRAS MISIONES.**

El Ejército del Aire somos las personas que lo componemos. Nosotros conseguimos que nuestra Institución sea lo que es, con sus capacidades, su historia y sus tradiciones. Alcanzar el éxito en nuestras misiones depende de muchas cosas, pero somos las personas las que lo hacemos posible, con nuestras aptitudes, voluntad y espíritu de sacrificio, apoyados sobre los valores que sustentan nuestra forma de vivir la milicia.

La forma de entender el mando viene recogida en las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, cuyos preceptos están dirigidos al ejercicio de la autoridad de la que estamos investidos cada uno en función del cargo, empleo, destino o servicio y que implica, entre otros, el derecho y el deber de tomar decisiones, dar órdenes y hacerlas cumplir, mantener la disciplina y administrar eficazmente los medios y recursos.

La acción de mando es plena solo cuando cumplimos la misión, logrando al mismo tiempo que nuestros subordinados se comprometan con ella; cuando de forma cohesionada y entusiasta se implican en el desempeño de los cometidos asignados y las órdenes recibidas. Y esto solo es posible si ejercemos el mando a través de un **liderazgo basado en valores** que ponga a las personas en el centro de la Institución, de nuestra unidad, de nuestras decisiones de cada día. Ahora bien, el mero hecho de ostentar un empleo militar y ocupar un puesto en la organización jerárquica no genera automáticamente liderazgo.



Los tiempos cambian, las ideas evolucionan, la sociedad se transforma y con ella las condiciones culturales y socioeconómicas y nuestros escenarios de actuación, pero la esencia de las operaciones se mantiene. El Ejército del Aire está alerta, evoluciona al compás de la realidad y se adapta a los cambios para mantenerse siempre en vanguardia. Así, a lo largo de los años, los miembros del EA hemos ido moldeando una forma propia de ejercer el mando. La generación de confianza, proximidad y preocupación por los subordinados, el fortalecimiento del espíritu de equipo y la creación de un entorno agradable de trabajo, entre otros, que habitualmente han inspirado en el tiempo nuestra actitud como líderes en el quehacer diario, deben constituirse hoy de forma inequívoca en un pilar esencial de nuestra cultura como Institución, de la forma en que pensamos, vivimos y nos comportamos, de la forma en que ejercemos el mando como auténticos líderes.

*La capacidad de liderar personas no se encuentra solamente en la autoridad conferida formalmente sino que necesita el desarrollo de las competencias adecuadas.*

En el modelo de liderazgo que se propugna y desarrolla a continuación para el EA la primera prioridad para el cumplimiento de nuestra misión son las **personas**. Hacer uso de nuestra capacidad de liderazgo significa ver a los subordinados en su doble vertiente profesional y humana, apreciar no solo lo que son sino lo que pueden llegar a ser, su motivación, entusiasmo, compromiso, talento personal y capacidad profesional. Como segunda prioridad enfocamos nuestra atención en las **ideas**, esto es, en aspectos como la proactividad, innovación y creatividad, entre otros, que conducen a la mejora continua de las tácticas, técnicas y procesos de trabajo. Por último, nuestra tercera prioridad incluye los medios y recursos de que disponemos para ello.



# **1. EL EJÉRCITO DEL AIRE DEL SIGLO XXI: EN EQUIPO, TODOS ESENCIALES.**

## **1.1. Nuestra misión.**

El EA trabaja día a día para contribuir a salvaguardar los valores fundamentales de la sociedad española, para garantizar los derechos y libertades de los ciudadanos, el respeto a la dignidad de las personas y los principios democráticos recogidos en nuestra Constitución. Para el cumplimiento de nuestra misión, nos encontramos en permanente disposición de utilizar las capacidades propias de un Ejército del Aire moderno en defensa de los intereses de España y de los españoles.

Las operaciones en las que participamos, que pueden estar dirigidas a la disuasión, la prevención de conflictos, el mantenimiento de la paz, la actuación en situaciones de crisis o, en su caso, la respuesta a una agresión, consisten, de acuerdo con lo previsto en nuestras leyes, en vigilar y controlar el espacio aéreo de soberanía e interés nacional, contribuir al mantenimiento de la paz y la estabilidad internacionales, apoyar a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, colaborar en búsqueda, salvamento y gestión de catástrofes, y evacuar ciudadanos españoles en zonas de conflicto.

El EA es un instrumento de primera magnitud para el Gobierno de España por:

- Su capacidad de influir directamente en los acontecimientos.
- La modularidad en la flexibilidad e intensidad de su empleo.
- El bajo riesgo y coste en comparación con otros tipos de operaciones.
- Ser elemento imprescindible para la misión permanente de la Defensa del territorio nacional, dada su capacidad de vigilar y controlar el espacio aéreo y de respuesta inmediata.

En el EA tenemos un acendrado espíritu expedicionario. Hemos sido pioneros, en el marco de la legalidad internacional, en operaciones de mantenimiento de la paz, de ayuda humanitaria y de evacuación de ciudadanos españoles, en los lugares más recónditos del mundo promoviendo la paz, la seguridad y la estabilidad, así como procurando el bienestar de la población.



## **1.2. Nuestros medios.**

Desde que nació en 1939, el EA ha sabido aunar la modernidad, usando en todo momento medios tecnológicamente muy avanzados, con sus respetadas tradiciones, que se enraízan en la más noble historia militar de España.

Mantenernos a la vanguardia tecnológica implica estar dispuestos en todo momento a hacer el esfuerzo necesario para desarrollar nuevas capacidades. Antes fueron el nacimiento de la aviación a reacción, la aparición de los radares de vigilancia o de los medios de posicionamiento por satélite, por citar solo algunos; hoy tenemos el reto de incorporar los últimos avances en guerra electrónica y ciberdefensa o integrar los sistemas aéreos tripulados remotamente.

Así, nuestra historia, nuestro presente y nuestro futuro están fuertemente marcados por la creatividad y el espíritu de innovación, cualidades que siempre nos han definido y que nos permitirán enfrentarnos con éxito a los desafíos del mañana.

*El Ejército del Aire del siglo XXI es y será cada vez más complejo y tecnológicamente más exigente y tiene el reto de desarrollar una auténtica capacidad de liderazgo para ser una Fuerza Aérea de vanguardia.*

## **1.3. Los escenarios en los que actuamos.**

El especial carácter de las operaciones actuales exige de nuestras fuerzas una respuesta efectiva y, al mismo tiempo, la precisión adecuada para evitar producir daños más allá de los imprescindibles. Por otro lado, el siglo XXI se caracteriza por las altas cotas de globalización, incertidumbre, complejidad y régimen de cambio acelerado; razones añadidas para impulsarnos a continuar con el espíritu de actualización permanente que siempre nos ha caracterizado.

Además, la singularidad de los actuales escenarios, y previsiblemente de los de mañana, en los que los participantes son de muy diferente procedencia, entidad, medios y tácticas de actuación, requieren la completa adecuación de nuestras capacidades con las de otras fuerzas, conjuntas, combinadas o ambas. De la misma manera, tenemos que ser conscientes del enfoque integral necesario para afrontar con éxito las operaciones: no solo nos integramos con otras fuerzas militares sino que actuamos en conjunto con organizaciones civiles, nacionales e internacionales, gubernamentales o no. En este exigente ejercicio de integración, el EA ha hecho siempre gala de su capacidad de adaptación para mantener el ritmo de los tiempos. Detrás están la formación continua, el entrenamiento y el esfuerzo de todos.



*Nuestro esfuerzo se apoya firmemente en los valores éticos y morales que constituyen las bases sobre la que se asienta el EA desde su fundación. Todos somos líderes a nuestro nivel y, por tanto, responsables del buen hacer del equipo.*

#### **1.4. El componente humano.**

Todos somos conscientes de que, aunque de vital importancia, la tecnología y los modernos sistemas de armas no son suficientes por sí solos para alcanzar el éxito en nuestra misión. Lo que hace realmente especial al EA son las personas; los que estamos hoy y los que nos han precedido. Es la profesionalidad, es la herencia recibida y es un profundo respeto a los valores fundamentales de la Institución.

Estos valores, algunos que se mantienen a pesar del vertiginoso ritmo de los tiempos y otros que se incorporan acordes con estos, son la guía que rige todas las actuaciones de las personas que componemos el EA, cuya calidad moral, dedicación y amor al servicio son las bases que nos hacen un equipo ganador.

Los integrantes del EA, que somos su componente más valioso, asumimos libremente un compromiso que conlleva importantes responsabilidades con la sociedad, de la que formamos parte y a la que nos debemos. Por el mero hecho de pertenecer a nuestro Ejército nos esforzamos en llegar a unos excelentes estándares de formación y competencia profesional, así como en mantener una conducta y un comportamiento intachables. Esta voluntad de constante mejora constituye la quintaesencia de una Institución imprescindible en la que también queremos desarrollar el ejercicio del mando adaptándonos a la realidad actual.

*El EA del siglo XXI está formado por personas que hemos elegido formar parte de un proyecto de servicio a la sociedad. Somos profesionales técnicamente muy competentes, eficientes y con una preparación física y mental que nos permite enfrentarnos con éxito a nuestras tareas.*

#### **1.5. El equipo.**

En el EA nadie es imprescindible pero todos somos importantes. Cada uno en su área de responsabilidad realiza sus cometidos de la mejor manera posible, con la mirada siempre puesta en la misión y los objetivos marcados, que todos los integrantes del equipo tienen que conocer con claridad y certeza. Por ello, necesitamos personal altamente motivado y con muy alta cualificación profesional pero, sobre todo, requerimos personas que se sientan orgullosas de pertenecer al EA, que sean capaces de mantener su puesto en formación, conscientes de la



importancia de su trabajo para el éxito del conjunto; un equipo del que también forman parte nuestro personal civil y quienes se incorporan temporalmente a nuestras filas como reservistas voluntarios, porque aquí sumamos todos; todos contribuimos desde nuestro puesto al éxito del equipo.

*El éxito del EA radica en el de todos y cada uno de nosotros, que seguimos avanzando juntos hacia la excelencia como un solo individuo, como UN EQUIPO CON UNA MISIÓN.*



## 2. NUESTRO EQUIPO HUMANO, NUESTRA FUERZA.

### 2.1. Las personas que formamos el EA.

Las personas somos el elemento esencial de nuestra Institución. La evolución del EA siempre tendrá presente como eje estratégico el recurso humano y como concepto cardinal del mando el liderazgo.

Ser militar del EA es compartir la pasión por el servicio a España, es estar dispuestos a cumplir el juramento o promesa que un día ofrecimos. No es solo un trabajo, es nuestra vocación y es nuestra profesión. Y “profesar”, además de ejercer un oficio, es también creer en lo que hacemos, actuar y vivir de acuerdo con esas creencias.

La gran familia que formamos todos los miembros del EA es el motor de nuestra organización, la pieza clave que impulsa y garantiza su buen funcionamiento. La verdadera fuerza de nuestro Ejército reside en las personas que formamos parte de ella, por vocación y decisión propia. Sentirnos parte de una institución querida y bien valorada por nuestra sociedad, conformada por un grupo humano que comparte ideales y valores, nos da fuerza para soportar los sacrificios inherentes a nuestra profesión, para acometer con garantías de éxito las misiones que se nos encomiendan por complejas o arriesgadas que sean o nos puedan parecer.

La preparación, la actitud y el trabajo individual de cada uno de nosotros, integrado en el gran equipo que constituimos, es esencial para el cumplimiento de nuestras misiones. Debemos sentirnos orgullosos de ello.

*El EA somos sus miembros; nosotros somos los que constituimos el elemento fundamental de la Institución. Buscamos la mayor integración y aprecio de nuestra sociedad, por la que nos sacrificamos hasta llegar a dar la vida.*

### 2.2. ¿Quiénes somos? La riqueza de la diversidad.

Cada uno de nosotros somos una persona, un ser humano único. Procedemos de diferentes puntos del territorio nacional, incluso de fuera de España. Pertenecemos a distintas generaciones y ámbitos sociales; nuestras percepciones sobre el mundo en que vivimos, las relaciones, la autoridad o el trabajo son diferentes y están influidas, entre otras, por las circunstancias del entorno en el que se ha desarrollado nuestra personalidad individual.



Disponemos de un talento individual único en función de nuestra personalidad, aptitudes, conocimientos y experiencias. Debemos ponerlas en juego en beneficio del bien común, esforzándonos al mismo tiempo por mejorar o minimizar nuestros puntos débiles.

Estas particularidades de cada miembro de la organización la enriquecen notablemente si las reconocemos, valoramos y adaptamos a lo que nuestra Institución requiere. Somos ricos por la diversidad geográfica de nuestra procedencia, la variedad social y las aptitudes individuales. Esta pluralidad es un valor inestimable en nuestro Ejército que debemos seguir promoviendo.

Sabemos que, desde el respeto, la disciplina y la jerarquía, necesarias e inherentes a nuestra profesión, en nuestras relaciones interpersonales tiene que existir un clima de confianza mutua, de compañerismo y trato cercano y personal que nos esforzamos en mantener y potenciar.

Todos somos importantes, útiles y necesarios, independientemente de nuestro empleo, cuerpo, escala, especialidad, destino o nivel de responsabilidad. La mera especialidad o la exclusividad de la tarea encomendada no debe ser pretexto para crear fisuras en la Institución. Pero no solo debemos sentirnos así nosotros, es también nuestro deber impulsar este sentimiento entre los que nos rodean, porque todos somos, o seremos en un momento dado, jefes, compañeros o subordinados de otros.

No estamos ni trabajamos solos, formamos parte de un gran equipo. Nuestra contribución particular, como parte insustituible del equipo, es esencial para alcanzar los objetivos marcados, para llevar a cabo nuestras misiones.

*La principal riqueza del equipo es la diversidad de capacidades y percepciones de la realidad que habitan en él. Aportarlos al trabajo del equipo es la forma de lograr el éxito colectivo.*

### **2.3. ¿Cómo desarrollamos a nuestro personal?**

Creemos en las personas y en su desarrollo profesional y personal, conscientes de que es primordial para hacer efectiva nuestra fuerza. La cualificación humanística, militar, aeronáutica y técnica es condición necesaria para el buen funcionamiento del EA. Por ello dedicamos un gran esfuerzo a la formación a lo largo de toda nuestra vida profesional. Nos preparamos para acometer las tareas en cualquier tipo de entorno por complejo y cambiante que sea, para afrontar imprevistos, tolerar fracasos y aprender de los errores.





Destaca por su especial relevancia la formación en nuestros valores esenciales, que forjan el carácter humano, militar y aeronáutico característico de nuestro personal y constituye la base de las actitudes y comportamientos adecuados para llevar a cabo las misiones con garantías de éxito.

Contamos con numerosas oportunidades para aplicar nuestras competencias y la formación que hemos recibido en variadas experiencias a lo largo de nuestra trayectoria profesional. Estas experiencias, que en muchas ocasiones nos exigen grandes sacrificios personales y familiares, nos enriquecen y nos permiten crecer profesional y personalmente.

En un ejército como el nuestro, con una tecnología cada vez más compleja y sofisticada que evoluciona a gran velocidad, con un marcado carácter expedicionario, que requiere mantener las mismas capacidades en lugares muy alejados, la formación constante es imprescindible para adaptarse a los complejos escenarios en los que trabajamos.

Pero la cualificación no es suficiente. Para cumplir con éxito nuestra misión necesitamos también compromiso y motivación, sensación de pertenencia al grupo, respeto a los valores que sostienen al EA, confianza y compañerismo. Para lograrlo, perfeccionar el ejercicio del mando como auténticos líderes militares resulta, hoy en día, esencial.

*Creemos en la formación continua como el cimiento sobre el que se sustenta la adaptación permanente al cambio que requiere ser vanguardia, empujándonos a indagar en vías originales para conseguir nuevos y mejores resultados, buscando ser verdaderos líderes militares.*

#### **2.4. ¿Cómo trabajamos? ¿Cómo nos sentimos?**

En el EA identificamos el aire y el espacio como el medio natural en el que desarrollamos nuestras operaciones y también hacia el que orientamos nuestros esfuerzos desde el suelo. Es un entorno apasionante y exigente que nos obliga a la superación, a estar perfectamente preparados y a adaptarnos rápidamente a los cambios.

Apreciamos que se valore y reconozca el esfuerzo, que fluya la comunicación de forma transparente, que se considere nuestra opinión. Contribuir, a nuestro nivel, a la mejora constante de nuestra área de trabajo, de nuestra unidad o de nuestro Ejército es un objetivo siempre a perseguir.



Estamos convencidos de que la disciplina, esencial en la Institución militar, no se opone a un trato cercano con nuestros compañeros, jefes y subordinados. Creemos en un marco de compañerismo y confianza que enriquece las relaciones y potencia la lealtad.

Enfocados en todo momento al servicio y con sentido del deber, siempre disponibles y con la mente puesta en la misión, los miembros del EA del siglo XXI somos proactivos e innovadores y trabajamos con espíritu de equipo, como siempre lo han hecho nuestros antecesores. Las características propias del ambiente aeronáutico en el que nos movemos nos ofrecen un adecuado grado de autonomía individual; un reto que recibimos con responsabilidad y que asumimos por el bien del servicio.

*Dedicando un gran empeño en mantener y mejorar la capacitación técnica y aeronáutica, requisito imprescindible para el funcionamiento del EA, somos conscientes de que los valores morales deben ocupar un lugar destacado en el esfuerzo educativo.*

Nuestro deber es hacer aquello de lo que somos y nos sentimos responsables de forma eficiente, con calidad y rigor, dando el máximo de nosotros mismos en cada tarea y afrontando incluso elevados riesgos cuando la situación lo exige. Estamos orgullosos de servir en las filas de un ejército con el que nos identificamos, al que sentimos como una parte importante de nuestra vida.

Es labor de cada uno de nosotros perseverar en perfeccionarnos como personas y como profesionales, pero es tarea de todos conseguir que estos logros y mejoras individuales redunden en beneficio de la mejora del conjunto del EA y, por ende, en todos los miembros que lo componen.

El éxito del equipo depende de que cada uno de nosotros hagamos bien, en el momento y forma oportuna, lo que sabemos y debemos hacer, siempre en beneficio y al servicio del grupo. El camino del éxito parte de lo individual y se integra en el trabajo de equipo con la vista puesta en la misión. Es una responsabilidad compartida en la que, para satisfacción de cada uno de nosotros, todos somos actores y autores principales.



### 3. LA POTENCIA DE LOS VALORES.

#### 3.1. Sociedad, Fuerzas Armadas, Ejército del Aire.

*Los valores de las Fuerzas Armadas son reflejo de los valores de la sociedad española consagrados en la Constitución.*

Los miembros de las Fuerzas Armadas primamos los valores que más se identifican con la misión de defender España, a los españoles y sus intereses, pero es imprescindible reconocer que los valores militares no pueden ser distintos de los valores propios de la sociedad que nos sustenta.

Cada uno de los ejércitos tiene una personalidad propia fruto de su cultura, que a su vez es el resultado de su historia, tradición, doctrina, tecnología de la que están dotados, entorno y forma de actuación o experiencia acumulada. La propia naturaleza de las operaciones aéreas ha definido con el tiempo tanto el carácter de los miembros del EA como los valores que en cada momento han tenido mayor relevancia en su organización, que la han sostenido desde su creación y que han dado sentido al sacrificio individual de tantos hombres y mujeres de nuestro ejército.

En respuesta a la confianza que los españoles ponen en el EA, sus miembros desarrollamos hoy una vocación de servicio a los demás basada en los principios éticos y reglas de comportamiento recogidas en la Constitución y en las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, dando especial relevancia a los valores de disponibilidad y compromiso; lealtad, respeto y espíritu de equipo; profesionalidad y ejemplaridad; disciplina y valor.

Estos valores no son conceptos abstractos ni se aplican exclusivamente en las operaciones reales de combate. Todo lo contrario, se viven cada día porque nos mantienen unidos, determinan una forma de vida concreta, orientan nuestras actitudes y decisiones y nos ayudan en nuestro comportamiento diario, tanto dentro como fuera del servicio, principalmente en los momentos de duda y dificultad.

*Los miembros del Ejército del Aire nos esforzamos por cultivar y mantener los valores que compartimos con la sociedad, de la que provenimos y a la que nos debemos, como piedra angular sobre la que apoyar la vocación de servicio a los demás que nos caracteriza.*



El ejercicio de estos valores es una tarea individual de todos los miembros del EA, que debemos predicar con el ejemplo. Todos cuantos ocupan puestos de mando y responsabilidad serán conscientes de que transmitirlos, inculcarlos y fomentarlos constituye la base de un liderazgo eficaz.

### **3.2. Nuestros valores.**

*Disponibilidad, compromiso.*

*Lealtad, respeto, espíritu de equipo.*

*Profesionalidad, ejemplaridad.*

*Disciplina, valor.*

#### **3.2.1. Disponibilidad.**

A los que pertenecemos al EA nos une, por encima de cualquier otra consideración, la misión común de servir a los españoles usando los recursos humanos, materiales y organizativos que tenemos asignados.

Esta misión descansa sobre la total disponibilidad y el espíritu de servicio a la colectividad que tradicionalmente ha caracterizado a los aviadores españoles. Espíritu que nos hace sacrificar nuestra seguridad, confort, intereses y beneficio personal por el bien general.

El espíritu de servicio, con independencia del puesto que ocupemos en el EA, se traduce en una actitud de disponibilidad permanente y rápida respuesta para acudir a la llamada del deber, tanto en situaciones de emergencia como en el día a día.

La disponibilidad fundamenta una de las capacidades que definen al EA: la rapidez de respuesta, que nos permite una adaptación flexible al amplio abanico de nuestras tareas en cualquier momento y lugar.

Como retorno a este espíritu generoso de servicio y al desprendimiento y sacrificio que conlleva, los miembros del EA recibimos la satisfacción de haber hecho lo que teníamos que hacer, del deber cumplido. Para nosotros la mejor recompensa por una buena acción está en haberla realizado y que constituya un motivo de orgullo para los españoles, a los que servimos.



### **3.2.2. Compromiso.**

El compromiso es la implicación intelectual y emocional del personal con la Institución y marca la diferencia entre actuar por obligación y hacerlo por convencimiento. Formar parte del EA nos compromete a mucho.

Compromiso con nuestros subordinados que nos hace esforzarnos en conocerlos, en velar por sus inquietudes, en considerar sus reclamaciones, en ofrecerles oportunidades, en darles seguridad. Para ello tenemos la fuerza del ejemplo y los atributos que exige el ejercicio responsable del mando, conscientes de que solamente sintiéndose parte integral del grupo dará cada uno lo mejor de sí mismo en beneficio de la Institución.

Compromiso con nuestros compañeros, con los que, a través de una relación basada en el respeto mutuo, la confianza y la camaradería, contribuimos a alcanzar los objetivos colectivos.

Compromiso con nuestros superiores, integrándonos en su equipo, asesorándolos con nuestro mejor criterio, haciéndoles llegar nuestras propuestas y cumpliendo las órdenes, como exigen las Ordenanzas, con disciplina y prontitud en la obediencia.

Compromiso con nosotros mismos, que decidimos seguir el camino del desarrollo personal y profesional. Comprometidos para buscar, aceptar y ejercer la responsabilidad, sin miedo a decidir, asumiendo las consecuencias de cada decisión. Comprometidos para hacer siempre lo correcto, aunque el sacrificio sea grande. Comprometidos para aprender, para crecer.

Compromiso con mi Unidad, realizando con eficiencia la tarea asignada a mi puesto de trabajo y contribuyendo a que aquella se encuentre en mejor disposición para afrontar sus cometidos y ofrecer su aportación específica a la misión general del EA.

Compromiso con el EA de naturaleza moral e intelectual, en el convencimiento de que es la lealtad mutua entre superiores, compañeros y subordinados el vínculo que cohesiona y da la fuerza suficiente al grupo para acometer las misiones más delicadas.

Compromiso, en definitiva, con España que se hará realidad en el cumplimiento del deber, haciendo honor a la palabra dada un día con el Juramento o Promesa ante la Bandera.



### **3.2.3. Lealtad.**

La lealtad es la fidelidad a una causa, un propósito, un ideal o una persona, La lealtad a nuestros compañeros, superiores y subordinados, a los que debemos nuestro esfuerzo y sacrificio, implica cumplir con el compromiso incluso en circunstancias cambiantes o adversas.

*Sin lealtad no hay confianza, y sin confianza sería difícil acometer los sacrificios y complejas misiones que en ocasiones demanda el ejercicio de nuestra profesión. La lealtad nos impulsa a arriesgar incluso nuestra propia vida para salvar la de un compañero.*

Estamos convencidos de que el éxito del equipo no es posible sin lealtad, que antepone el bien común al beneficio individual, expresado en el compromiso a una causa, propósito, ideal o persona.

Pero ser leal no es estar siempre de acuerdo, no es agradar al superior ni decir al subordinado lo que quiere oír. La lealtad obliga a opinar y decir con sinceridad absoluta lo que pensamos, aun a costa de que no sea lo que se espera ni lo que vaya a agradar.

### **3.2.4. Respeto.**

Respeto es mucho más que el hecho de no discriminar o ser indiferente con el otro, es considerarlo, valorarlo, reconocer su singularidad, escuchar sus opiniones y apreciar su aportación. En definitiva, respeto es ser educado, atento y cortés con los demás con independencia de la condición, empleo, cargo o lugar que se ocupe dentro del EA. El respeto transmite sinceridad y autenticidad.

Respetándonos a nosotros mismos reafirmamos nuestra valía personal y reconocemos nuestras capacidades y habilidades individuales, y no dejamos que nuestro comportamiento contradiga nuestros pensamientos.

Nuestras Ordenanzas resaltan especialmente el respeto a la dignidad de la persona y a sus derechos inviolables. Esto significa respeto a otras culturas con sus costumbres, sensibilidades y religiones, así como a la protección de los derechos humanos en todo momento y circunstancia, atendiendo especialmente a los más desfavorecidos.

El respeto a la Institución y a los valores que tiene implícitos, y que por ende representamos, también es importante para el buen militar. Ese respeto nos permite



lucir con orgullo el uniforme que vestimos, sentirnos afortunados de pertenecer al Ejército del Aire.

### **3.2.5. Espíritu de equipo.**

El EA es una unión de personas dispuestas a lograr unos objetivos compartidos de acuerdo con los valores y principios comunes, unión que se traduce en la sinergia que genera un resultado muy superior al que produciría la suma de los individuos por separado.

Nuestro espíritu de equipo hace que busquemos nuestra fuerza en la diversidad. Así conseguimos la excelencia porque la diversidad nos enriquece y potencia nuestras capacidades. Todos somos eslabones de la misma cadena.

Todos nos esforzamos en mantener un ambiente de trabajo en el que nos sintamos integrados y del que surjan la innovación, la creatividad, el aprendizaje.

Nuestro espíritu de equipo se fortalece con el compañerismo que ejercemos cada día porque estamos convencidos de que conseguimos más trabajando juntos que por separado. Pensamos primero en nuestros compañeros porque sabemos que ellos están pensando en nosotros: cambiamos el “yo” por el “nosotros”.

El espíritu de equipo requiere de cada uno de nosotros una actitud abierta que nos permita compartir conocimiento e información, actuar con franqueza y sinceridad. Es la actitud que facilitará la comunicación entre todos, superiores y subordinados, y promoverá el desacuerdo organizado.

Hoy, cuando los esfuerzos multilaterales son más necesarios que nunca, el espíritu de equipo se debe extender fuera de los límites del EA cuando participamos en al ámbito conjunto o combinado, con otras fuerzas de países amigos o aliados.

El espíritu de equipo se basa en la confianza. Confianza en la grandeza y nobleza de la misión, en la organización, en la estructura de mando, en los superiores, compañeros y subordinados y en uno mismo, en nuestras propias posibilidades.

*La fuerza del equipo es el resultado del entusiasmo y la ilusión individual de cada uno.*

El espíritu de equipo es, por tanto, ese estado de ánimo fruto de sentir orgullo de ser lo que eres, de hacer lo que haces, de compartirlo con el resto, de hacer converger nuestros esfuerzos individuales, de pertenecer a una organización, el EA, que merece nuestro empeño hasta dar la vida si ello fuera necesario.



### **3.2.6. Profesionalidad.**

Si bien la profesionalidad es un aspecto importante en todas las ocupaciones y trabajos, en el EA es un factor fundamental. El hecho de que la eficacia de lo que hacemos descansa en nuestra superioridad tecnológica, organizativa y operativa hace de las operaciones aéreas una actividad compleja que requiere de quienes participan una elevada competencia. Para adquirir un nivel adecuado de profesionalidad y competencia en el EA es necesario adquirir experiencia en las áreas técnica, operativa, humanística y ética.

Una adecuada formación técnica nos ayudará a ser competentes en nuestro trabajo con independencia de que lo seamos en el ámbito operativo, tecnológico, logístico, administrativo o de gestión o formemos parte de tripulaciones aéreas.

Entender las misiones del EA y el empleo estratégico, operacional o táctico de sus medios para llevarlas a cabo, comprender cómo contribuyen a ello nuestra Unidad y puesto de trabajo concreto, solo será posible si tenemos la formación operativa necesaria.

La formación humanística nos debe llevar a conocernos mejor a nosotros mismos y conocer a los demás, a profundizar en los fundamentos del comportamiento humano, de la motivación y las relaciones interpersonales, a comprender nuestro entorno y nuestra historia. Esta formación nos va a permitir desarrollar nuestras destrezas personales y estar en condiciones de ejercer un liderazgo efectivo.

La formación moral y ética nos permitirá diferenciar lo que es correcto de lo que no lo es. Un comportamiento ético en el EA no es una opción sino que constituye una obligación ineludible de primer orden para todos sus miembros. En base a esta formación es posible crear un clima y una cultura moral en el lugar de trabajo sobre la que basar un modelo de liderazgo ético.

Buscar la excelencia a través del perfeccionamiento constante en el desempeño, tanto individual como colectivo, nos impulsará a innovar y aportar nuevas ideas con las que mejorar planes, procedimientos, normativas, procesos o servicios que se prestan en el día a día. Constituye el hilo conductor de todo proceso de cambio y transformación, incorporando al EA una cultura de calidad total con la que afrontar los desafíos de forma más eficaz, eficiente y económica.

Nuestra profesionalidad y el afán por ser cada día mejores requieren dedicación, esfuerzo, el sacrificio de nuestro tiempo y la humildad que nos proporciona cierto “inconformismo intelectual” y nos permite aprender de los errores.





Nuestro sentido de la profesionalidad nos conduce a una actualización permanente de nuestros conocimientos para “estar al día” en nuevas tecnologías, desarrollos, procedimientos, etc. Nos proporciona prudencia, criterio para decidir y la flexibilidad y agilidad necesarias para responder a situaciones cambiantes o adaptarnos a diferentes misiones y escenarios.

El resultado de nuestra profesionalidad es una eficiente, racional y adecuada gestión de los recursos públicos, bien sean económicos, materiales o en infraestructuras, que los españoles ponen a nuestra disposición; también del capital humano.

*La profesionalidad genera confianza en los subordinados y reafirma el liderazgo.*

### **3.2.7. Ejemplaridad.**

Nuestra forma de comportarnos, la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos, nuestra disponibilidad cuando se nos necesita, los sacrificios que realizamos a favor de la Institución o de otros compañeros y nuestra profesionalidad conforman la imagen que proyectamos. No olvidamos que la imagen de sus miembros es también la del EA.

Todos debemos hacer gala de un comportamiento ejemplar en nuestras acciones, sean o no concernientes al servicio, por representar a una Institución sobre la que los españoles han puesto la confianza de su seguridad y defensa.

Hablamos a través de nuestra conducta y decisiones. La ejemplaridad es el componente esencial del prestigio personal y profesional. Quien ejerza el mando deberá ser en todo ejemplo para sus subordinados.

Ejemplaridad y transparencia van de la mano. Hemos de ser abiertos y estar en disposición de poder explicar los criterios y motivos por los que tomamos nuestras decisiones.

La ejemplaridad requiere de una conducta íntegra, y la integridad es más que un principio, es una obligación ética. Somos personas íntegras cuando tenemos un comportamiento moral que nos lleva a pensar, decir y hacer en cada momento lo que es correcto. Cuando somos abiertos, honestos, justos, francos, sinceros, coherentes con lo que decimos y lo que hacemos, dentro de los principios y obligaciones de la profesión. Ser íntegro no significa ser perfecto; más bien, al contrario, significa asumir nuestros errores con naturalidad y esforzarnos en corregirlos.



La ejemplaridad genera confianza y credibilidad ante los demás. Es básica para la cohesión del equipo, componente esencial de nuestra identidad y todos los miembros del EA debemos promoverla y exigir.

Así, siendo igualmente exigible a todos, la ejemplaridad adquiere mayor trascendencia cuanto más se asciende en la jerarquía del EA. Cada uno debemos preguntarnos si con nuestro ejemplo diario conducimos a otros a obrar correctamente o, al contrario, estamos señalando un camino equivocado.

*La ejemplaridad se trabaja día a día y, aunque las grandes acciones influyen, lo que verdaderamente cala y permanece es la actitud en el quehacer diario.*

### **3.2.8. Disciplina.**

La disciplina, uno de los pilares sobre los que se asientan las Fuerzas Armadas, obliga a mandar con responsabilidad y a obedecer lo mandado.

*La fuerza de un ejército no reside exclusivamente en sus recursos humanos y materiales, la disciplina es un elemento primordial a la hora de alcanzar los objetivos marcados por el mando. Por ello es deber de todo militar practicar y exigir la disciplina.*

Como recogen nuestras Ordenanzas, la adhesión racional del militar a sus reglas garantiza la rectitud de conducta individual y colectiva y asegura el cumplimiento riguroso del deber. Es así como se consigue la cohesión del grupo y el cumplimiento del deber en toda circunstancia, anteponiendo siempre el interés general al nuestro particular, incluso cuando está en riesgo nuestra propia vida.

El líder militar debe fomentar la autodisciplina no impuesta, que nos obliga a seguir nuestro código de conducta, haciéndonos dueños de nuestro comportamiento, desarrollando nuestras fortalezas. Con ella vencemos nuestras debilidades, orientamos nuestra fuerza interior, desarrollamos el carácter, controlamos nuestros sentimientos y nos obligamos a hacer lo que debemos sin necesidad de supervisión.

La disciplina que nosotros mismos nos exigimos nos ayuda a autorregularnos y mantener nuestro equilibrio emocional en cualquier circunstancia. La buena noticia es que podemos adquirirla y ejercitarla hasta convertirla en hábito mediante nuestra perseverancia, paciencia y resistencia interior.



Con una disciplina individual sólida es fácil mantener la disciplina colectiva, valor imprescindible para el buen funcionamiento de una Institución jerarquizada como la nuestra.

### **3.2.9. Valor.**

El valor es asimismo una de las virtudes fundamentales señaladas por las Ordenanzas. Es el valor para superar el miedo ante el peligro, el miedo a ser herido, capturado o perder la vida. Pero también para conducirnos en la vida de acuerdo a unos exigentes valores éticos que nos obligan a hacer siempre lo que es correcto, manteniéndonos siempre firmes en ellos, a pesar de las circunstancias o riesgos que rodeen la decisión, o las consecuencias de la misma.

Para innovar, promover el cambio, adentrarnos en lo desconocido, tener iniciativa sin miedo a fracasar. Valor para iniciar proyectos y estimular a quienes nos rodean para que sean creativos, sabedores de que en el desafío de crear algo nuevo reside parte de ese optimismo que motiva y genera pasión por el trabajo.

Para afrontar con determinación situaciones en las que nos sentimos más incómodos, con las que no estamos familiarizados, nos producen inseguridad o incertidumbre, o son complejas e inesperadas.

Sobre el valor se asienta el espíritu de lucha y la acometividad, no solo en operaciones de combate sino, lo que en ocasiones puede ser más difícil, en el día a día de nuestras tareas cotidianas.

El espíritu de lucha consiste en la tenacidad y perseverancia que nos conducen a tener éxito en todo aquello que nos proponemos, que nos ayuda a mantener la motivación, superar obstáculos y adversidades y no abandonar o contentarnos con lo fácil o cómodo.

La acometividad en el día a día tiene que ver con la actitud valiente y resuelta con la que desafiamos los problemas. Es la actitud decidida de acortar permanentemente las distancias con la dificultad, con la adversidad.

*Con valor buscaremos y aceptaremos la responsabilidad, sin miedo a decidir, sin evadir obligaciones, asumiendo riesgos y superando el temor a equivocarnos.*



## **4. MODELO DE LIDERAZGO PARA EL EA.**

### **4.1. Todo miembro del Ejército del Aire puede y debe ser un líder.**

El EA precisa de todos nosotros el firme compromiso de ser y actuar como verdaderos líderes. Esta competencia, que todos debemos poseer, nos permitirá dirigir personas, mandar liderando. Independientemente del escenario, situación o escalón jerárquico que ocupemos, todos ejerceremos una autoridad basada en nuestro prestigio, talento, dotes de mando, experiencia, modo en que vivimos los valores institucionales y, sobre todo, en nuestra capacidad de liderazgo como arte que inspira a otros para que trabajen con entusiasmo en lograr los objetivos comunes.

Por otro lado, el liderazgo debe completarse con otras capacidades directivas, ejecutivas y de gestión que nos permitirán, además, estar en disposición de asumir en cualquier momento funciones o responsabilidades de nivel superior como consecuencia de la sucesión natural de mando.

### **4.2. Liderazgo militar basado en valores.**

El Ejército del Aire define para todos sus miembros un liderazgo de servicio basado esencialmente en nuestros valores, definidos en el capítulo anterior. Los valores dan el imprescindible sentido del “porqué” de todo “lo que hacemos” y nos guían al decidir “cómo lo hacemos”, convirtiendo nuestra profesión, en nuestra forma de vida y el Ejército del Aire en la organización de la que queremos formar parte y con la que nos identificamos.

*Los valores que dan sustento a nuestra vocación de servicio son también la base de nuestro liderazgo.*

### **4.3. Un modelo de liderazgo 360°.**

El modelo de liderazgo 360° se construye sobre la sólida base de nuestros valores y, compartiendo puntos en común con los de otras organizaciones e instituciones, militares y civiles, se adapta perfectamente a la realidad de una organización compleja e interdependiente como es el Ejército del Aire.

Este modelo de liderazgo aumenta el entusiasmo, compromiso individual y proactividad, facilita la colaboración, coordinación e integración del trabajo colectivo y aprovecha al máximo el potencial y talento de cada miembro del equipo.



El EA es una institución militar, jerarquizada y disciplinada, en la que conocemos perfectamente cuál es nuestro nivel de mando (autoridad formal, capacidad de decisión y responsabilidad) y donde todos somos o podemos ser líderes y subordinados a la vez. Actuamos y nos relacionamos con los demás asumiendo **diferentes funciones** en nuestro entorno de trabajo: somos o podemos ser **jefes** directos de nuestros subordinados e indirectos de otros, **subordinados directos** de nuestro jefe inmediato, **subordinados indirectos** de otros superiores y **compañeros y colaboradores** de otras muchas personas. Estos diferentes roles están enmarcados por la cultura compartida y los valores institucionales, que son nuestra referencia, especialmente a la hora de tomar decisiones y actuar en situaciones imprevistas. No podemos olvidar tampoco que nos encontraremos, en ocasiones, en situaciones con un elevado grado de incertidumbre, complejidad y riesgo, que pondrán a prueba nuestras dotes de liderazgo.



**Líder** es cualquiera de nosotros, miembro del EA, que debe ejercer el mando de acuerdo con una autoridad y responsabilidad determinadas. En el ejercicio de esta función, consideraremos el conocimiento y desarrollo personal, afán por el aprendizaje, actitudes y hábitos de comportamiento como la base sobre la que habremos de trabajar para generar confianza, entusiasmo y compromiso en el equipo. Además, seremos conscientes de que como líderes nos relacionaremos con



muchas otras personas, militares y civiles, sean superiores, subordinados, compañeros o ajenas a nuestra Institución.

Los subordinados en la Unidad, grupo o equipo deben ser “seguidores comprometidos” y el factor fundamental para conseguirlo será la capacidad de liderazgo del **superior** al ejercer el mando. Cada grupo de subordinados es diferente, tiene su propio grado de cohesión y espíritu de equipo, sus propios hábitos y experiencias previas, expectativas, fortalezas y debilidades. Un aspecto importante a tener en cuenta es que en él puede haber tanto líderes informales como mandos-líderes formales de menor nivel en la jerarquía que, bien por su capacidad personal o por su autoridad y poder informal, pueden tener gran influencia en el grupo; como líderes en el ejercicio del mando nos apoyaremos en todos ellos en beneficio del equipo y la misión.

Todos tenemos siempre un superior jerárquico; todos somos a la vez líder y **subordinado**, función en la que debemos ser también ejemplo de actitud y comportamiento. Esta relación entre el líder y su inmediato superior se basa en los valores de la Institución y en las actitudes de liderazgo que muestren ambos, destacando el respeto, la lealtad, la confianza, el trabajo en equipo, el fomento de la iniciativa, el trato personal cercano, la comunicación asertiva y un enfoque constructivo de tolerancia y aprendizaje ante el error.

El **grupo humano** lo formamos todos los miembros del EA. Nos referimos no solo al personal que, perteneciendo a nuestra misma unidad, no está directamente relacionado con nuestro ámbito concreto de trabajo, sino también a cualquier otro miembro de nuestra Institución. Para que nuestro liderazgo sea efectivo, debemos esforzarnos por relacionarnos y trabajar de forma cooperativa no solo con nuestro inmediato superior y nuestros subordinados más cercanos, sino también con el resto de componentes en nuestro Ejército, personas en definitiva con funciones, capacidades y perfiles profesionales muy diversos.

La relación que al ejercer el mando establezcamos con cualquier otra persona o grupo de **personas ajenas al Ejército del Aire**, y especialmente las actitudes y comportamientos que pongamos en juego al trabajar con ellos, contribuirá en gran manera a la percepción de los valores y profesionalidad del EA en su conjunto y darán idea de nuestra capacidad de mando y liderazgo.



*En el EA todos somos a la vez líderes y subordinados. Para cumplir con eficacia la trascendente responsabilidad de liderar personas, tenemos que esforzarnos por mejorar día a día como personas y en nuestra relación con los demás.*

Como líderes, debemos saber identificar y manejar siempre la relación entre estos elementos citados y ser capaces de adaptarnos con flexibilidad y rapidez a los cambios. Las situaciones de mando y liderazgo en las que podemos encontrarnos son muy diversas, abarcando desde la rutina diaria en territorio nacional hasta la situación de combate más exigente. Necesitamos estar preparados para ejercer el mando, para actuar como verdaderos líderes, en cualquier posible escenario y actuar con garantías de éxito en toda situación, independientemente de su complejidad, incertidumbre y riesgos que presente.

#### **4.4. Capacidades del líder en el modelo de liderazgo 360° del Ejército del Aire.**

La creciente complejidad de los escenarios en los que opera el EA exige un modelo de liderazgo con el que obtener el mayor beneficio del talento, el trabajo y la iniciativa de cada uno de nosotros. El modelo de liderazgo 360° del EA interpreta al líder en su dimensión personal primero y en sus relaciones con los demás después. Este modelo prima el desarrollo de determinadas actitudes y hábitos de comportamiento que darán lugar a las **capacidades** creativas que se consideran **básicas** para ejercer eficazmente el liderazgo y que permitirán crear conciencia de la situación, crear relaciones, crear visiones compartidas y crear valor en beneficio del grupo.

Estas capacidades son la clave para que los líderes del EA se adapten al cumplimiento de la misión, tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra, y para que el modelo tenga estabilidad en el tiempo. Sobre su base construiremos, con el apoyo de la Institución, nuestras competencias profesionales y directivas, que nos han de servir como herramientas para el desarrollo de nuestras capacidades de liderazgo en el ejercicio del mando.

Como líderes, nos empeñaremos en primer lugar en comprender el sentido de nuestra misión o tarea y el del mundo que nos rodea; así, podremos ayudar a nuestro equipo a comprender el contexto en el que estamos actuando, cómo afecta a la misión y al rendimiento de cada uno de nosotros. A partir de este momento, nos empeñaremos en comprometer a los demás para que contribuyan a dar sentido a la situación, confrontando nuestras ideas con las de otros, abiertos a nuevas



posibilidades. Todo ello con la vista puesta en crear una representación acertada de lo que está pasando. Así estaremos creando conciencia de la situación.

En segundo lugar, dedicaremos parte de nuestro esfuerzo a crear relaciones: por un lado, fomentando la confianza y el optimismo dentro del equipo; por otro, creando y manteniendo una red de contactos dentro y fuera de la Institución, lo que facilita el trabajo del equipo contribuyendo, al mismo tiempo, a mejorar nuestras habilidades de liderazgo.

En tercer lugar, ser capaz de crear visiones compartidas implica crear imágenes de futuro convincentes, que ayuden a promover el cambio. El líder ofrecerá las visiones compartidas al grupo como un propósito común que da sentido a la tarea diaria, al esfuerzo de cada persona. En la creación de visiones compartidas encontramos la diferencia fundamental entre un gestor y el líder: las personas se entusiasmarán con su visión de futuro, pondrán ese entusiasmo al servicio de dicha visión e invitarán a otros a compartir el esfuerzo común.

Finalmente, crear valor en beneficio del grupo es desarrollar nuevos procesos que hagan realidad la visión, traduzcan ideas abstractas en planes de acción concretos y perfeccionen tácticas y procedimientos. Para esto hay que ser consciente de que es el mensaje que emitimos, el propósito del mismo, lo que inspira confianza a las personas, que deben creer lo que cree el líder y para eso es necesario mucho más que la persuasión comunicativa. Al comunicar con claridad los objetivos, la dirección correcta, las prioridades, los resultados esperados y las razones e importancia de las actuaciones del equipo y de sus miembros, tenemos que ser capaces de anticipar las reacciones emocionales ante nuestro mensaje y tenerlas en cuenta en nuestra actuación posterior. Las herramientas de comunicación que usaremos, primordiales para el ejercicio efectivo del liderazgo, nos ayudarán a:

- Escuchar activamente, abandonando los prejuicios sobre lo que vamos a oír.
- Explicar nuestro punto de vista, dejando claro cómo hemos llegado a nuestras conclusiones.
- Tratar de entender las posiciones de los demás, defendiendo nuestra propia perspectiva.

Nuevas metas pueden significar nuevas formas de trabajar, de interactuar y de organizarnos, y esto requiere un esfuerzo de creatividad para encontrar métodos novedosos de trabajar en equipo. El líder debe asumir el riesgo de experimentar con





nuevos modos de organizar el trabajo, aprendiendo de forma positiva de los errores y fomentando la proactividad y la iniciativa para que todos los componentes pongan su potencial intelectual y creativo al servicio del grupo.

#### **4.5. ¿Qué se espera de un líder del Ejército del Aire?**

Es imprescindible que tengamos la adecuada capacitación técnica y operativa y que seamos capaces de gestionar los recursos con solvencia. Sin embargo, para dirigir personas, asumiendo la responsabilidad de llevar a cabo misiones que pueden llegar a entrañar riesgos para la vida, necesitamos algo más. Liderar personas es una labor muy exigente y de gran responsabilidad, que va mucho más allá de la gestión de los recursos.

Al ejercer el mando liderando conseguiremos que nuestros subordinados formen un grupo cohesionado que asume como propios los objetivos del equipo, la Unidad y el EA, que persigan los resultados con profesionalidad, rigor y actitud de servicio, y que actúen con una alta motivación, no solo por la obligación que emana de la disciplina, sino por propio convencimiento, con autonomía, entusiasmo y compromiso.

Para avanzar en el desarrollo de nuestro liderazgo, hemos de constituirnos en ejemplo y modelo de los valores institucionales, preocuparnos por el conocimiento de nosotros mismos y la adecuada gestión de las emociones, interesarnos por el aprendizaje, el crecimiento personal y el desarrollo de las capacidades profesionales, las relaciones interpersonales y la comunicación.

En las relaciones con los demás, fomentaremos la autonomía de nuestro personal reduciendo las incertidumbres, con lo que transmitiremos confianza y seguridad. Con preocupación por el equipo, les animaremos a profundizar en el conocimiento de uno mismo y esforzarse en ser cada día mejores, en línea con los valores y normas de nuestra Institución.

El apoyo y la orientación a nuestros subordinados facilita su desarrollo profesional y formación continua. Atendiendo en lo posible sus expectativas de carrera, aumentaremos su motivación, su participación proactiva y su compromiso en la búsqueda de nuevos desafíos.

El líder actúa como un “director de orquesta” que dirige un grupo de especialistas expertos en diferentes áreas, marcando los tiempos, ritmos y pausas del trabajo, previendo posibles conflictos y cambios y anticipándose con posibles soluciones.



*Situando a cada persona en el mejor lugar para obtener lo mejor de su talento, potenciando sus fortalezas y fortaleciendo sus puntos más débiles, transmitiremos espíritu positivo y entusiasmo y aumentaremos la motivación.*

Todo el que ejerce mando debe tomar decisiones, en los momentos oportunos y con diferente alcance e impacto. No seremos considerados líderes por nuestros subordinados si no decidimos con una dosis equilibrada de prudencia y de valentía, de rapidez y de sentido común, con la información disponible y con las exigencias de la misión y, desde luego, de acuerdo con los valores de la Institución.

En las actividades cotidianas se toman decisiones con diferentes grados de inmediatez, algunas con efecto directo a corto plazo, otras buscando la anticipación para producir efectos en situaciones futuras conocidas o previsibles. En estos casos es muy recomendable la participación de otras personas expertas o implicadas en el asunto, fomentando el intercambio de ideas para tomar una decisión común, adoptada por el que ejerce el mando pero generada por muchos, lo que garantiza un mayor grado de compromiso en su puesta en práctica.

En otros casos, especialmente cuando se refiera a cambios que puedan afectar a muchas personas o impliquen a diferentes organismos a la vez, así como en ambientes multinacionales, será frecuente tomar decisiones basadas en el consenso. Para ello, conscientes de nuestros objetivos, deberemos construir posturas claras y bien estructuradas y defenderlas razonablemente para influir en la decisión.

En la toma de decisiones, especialmente en las situaciones operativas, contaremos con poco tiempo y escasas opciones de colaboración, debiendo decidir de forma autónoma y con rapidez. **No decidir no es en la mayoría de los casos una opción acertada.**

*Eres un líder: decide. Analiza opciones, consulta a otros... pero decide.*

#### **4.6. Competencias directivas de los líderes del Ejército del Aire.**

Tras haber definido el modelo de liderazgo 360º, en el capítulo siguiente se despliegan las competencias directivas que todo líder eficaz debe adquirir y desarrollar para responder a lo que espera el EA de nosotros como líderes.

Se trata de un conjunto de capacidades ambicioso que debemos desarrollar tras un recorrido individual e institucional. Orienta sobre la base necesaria a conseguir para



que todos mejoremos en el ejercicio del mando, en función de diferentes aspectos como nuestras habilidades y conocimientos de partida o el nivel en el que nos encontremos en la estructura jerárquica.

## COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL MODELO DE LIDERAZGO 360º DEL EJÉRCITO DEL AIRE

ÁREA PERSONAL	ÁREA DE RELACIONES INTERPERSONALES	ÁREA PROFESIONAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo del carácter.</li><li>• Gestión del estrés y el miedo.</li><li>• Aprendizaje continuo.</li><li>• Adaptabilidad.</li><li>• Automotivación.</li><li>• Proactividad, iniciativa y creatividad.</li><li>• Capacidad de decisión.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación y escucha activa.</li><li>• Trabajo en equipo.</li><li>• Resolución de conflictos y negociación.</li><li>• Empatía.</li><li>• Habilidades sociales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento del EA.</li><li>• Orientación a la misión.</li><li>• Organización del trabajo.</li><li>• Gestión del tiempo y la energía.</li><li>• Gestión de recursos.</li></ul>

**Actitudes y hábitos de conducta basados en los valores de la Institución**



## **5. HOJA DE RUTA PARA UN LIDERAZGO MILITAR EFICAZ.**

### **5.1. Introducción.**

Lejos de lo que puede parecer, ejercer el mando a través de un liderazgo eficaz no requiere cualidades innatas ni contar con un especial carisma o personalidad concretos. Tampoco se trata de copiar modelos preestablecidos o seguir fórmulas, trucos y consejos. Es un proyecto vital, una experiencia constante de aprendizaje, algo que se vive y aprende día a día.

Este capítulo pretende ayudar a responder a ese compromiso personal que como militar supone el desafío de inspirar, dirigir y mandar a otros y la gran responsabilidad de ser su referente. Para ello, tan solo es necesario que creamos en las personas, en su naturaleza y en su potencial, tengamos un profundo deseo por aprender y una resuelta determinación por mejorar nuestras habilidades para tratar con quienes nos rodean.

La hoja de ruta diseñada se divide en etapas. La primera de ellas comienza por uno mismo pues el liderazgo se basa, principalmente, en el autoconocimiento, la calidad humana, las competencias y el carácter del líder. Incluye esta primera etapa el “ser” y el “saber” del líder. Las siguientes etapas conforman el “hacer”, pues es la acción y la experiencia adquirida lo que permite al líder consolidarse y mejorar cada día.

### **5.2. Primera etapa: Liderarse a uno mismo.**

Para construir un liderazgo que permanezca en el tiempo, antes tenemos que trabajar tanto nuestra dimensión personal como las competencias básicas que nos permiten relacionarnos con los demás e influir en ellos. Liderarse a uno mismo consta, pues, de dos fases:

- Mejorar el conocimiento personal.
- Adquirir y desarrollar las competencias necesarias.

#### **5.2.1. Mejora del conocimiento personal.**

Conocernos en profundidad, descubrir cómo somos de verdad, constituye la piedra angular sobre la que descansa la construcción de nuestro liderazgo. Mejorar el autoconocimiento nos permite, entre otras cosas:



- Entender qué valores y principios guían nuestra vida y, por tanto, nuestras decisiones.
- Identificar qué objetivos determinan nuestro éxito como personas.
- Conocer las causas y el origen de nuestros comportamientos.
- Conocer nuestras fortalezas, limitaciones, miedos y necesidades.
- Conocer y comprender nuestras propias emociones, saber leerlas, identificar qué las desencadena, poder predecirlas antes de que aparezcan y controlarlas una vez se han hecho presentes.
- Conocer cuáles son nuestros intereses profesionales y prioridades.

Conocernos a nosotros mismos requiere dedicar tiempo a la reflexión y el diálogo interno; hacer un alto para interrogarnos y mejorar nuestra riqueza interior; reflexionar en silencio y relacionar en orden de importancia los principios y valores que son referencia en nuestra vida.

Mejorar el autoconocimiento requiere también que desarrollemos nuestra propia conciencia emocional de forma que podamos sintonizar con nuestras sensaciones y sentimientos y observar cómo respondemos, nos comportamos o comunicamos en cada caso.

Recibir una valoración de personas de confianza incorpora un plus de objetividad, siendo nuestro mayor reto estar en disposición de escuchar lo que no queremos oír.

Llegar a conocernos de verdad nos da el grado de autenticidad, confianza en uno mismo y seguridad personal que necesitamos para presentarnos ante los demás como líderes sólidos, también para actuar en la medida de nuestras posibilidades. Y lo que es más importante, hace posible la coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos, sin buscar reconocimiento ni aplausos, y mejorando nuestra calidad humana, principio de nuestra capacidad para mandar.

### **5.2.2. Adquisición y desarrollo de competencias.**

Las competencias son patrones de conducta, comportamientos observables y habituales que desarrollamos en nuestro puesto de trabajo y que están íntimamente relacionadas con nuestro desempeño eficaz. Como norma general, están formadas por nuestros conocimientos, experiencias, destrezas y actitudes. Nuestro avance en



el camino del liderazgo requiere, sobre todo, el desarrollo de competencias en el ámbito personal, en las relaciones interpersonales y en el entorno profesional.

**a) Competencia personal.**

1. Desarrollo del carácter

Nuestra personalidad está formada por un componente genético, el temperamento, y un componente adquirido, resultado de la influencia del medio, la educación, la familia, el trabajo, los amigos, etc., que es el carácter. Desarrollar un carácter fuerte y sólido desde el que construir nuestro liderazgo inspira confianza, es la base de la fortaleza física y moral que requiere el líder y una responsabilidad de primer orden para quien ejerce el mando. Algunos de sus componentes más importantes son:

- **Autodisciplina**, por la cual nos forzamos a hacer lo que debemos hacer y cuando hemos de hacerlo, sin importar que nos apetezca o no.
- **Fortaleza emocional y coraje** para responder de forma valiente, constructiva y adecuada a las circunstancias adversas, sin desmoronarnos y perseverando hasta alcanzar los objetivos propuestos o acometer nuevos retos.
- **Actitud positiva**, basada en una interpretación optimista de lo que nos sucede.
- **Gratitud**, por la que estimamos y agradecemos el beneficio o favor del que hemos sido objeto, incluso la sola intención, y correspondemos de la mejor forma.
- **Humildad**, que nos invita a una actitud receptiva y abierta para aprender de los demás y de nuestros propios errores.

Para desarrollar nuestro carácter es necesario influir en lo que pensamos y en cómo nos comportamos. Debemos ponernos objetivos y metas, entrenar y convertir en hábitos los rasgos que queremos desarrollar. Contribuye también al desarrollo del carácter la observación de los líderes que nos rodean y las experiencias que se adquieren durante el ejercicio del mando.

*No pienses que tu papel de líder se limita solo a tu vida profesional. Siempre lo eres. En tu actividad privada sé también un ciudadano ejemplar.*

2. Gestión del estrés y el miedo.

Adquirir y desarrollar equilibrio emocional y autocontrol nos va a permitir gobernar adecuadamente nuestros impulsos y emociones conflictivas, aun en los momentos



más críticos. Ser dueños de nuestros impulsos nos permite pensar con claridad y permanecer concentrados, siendo más propensos a la reflexión y la escucha activa. El temperamento vehemente y los arrebatos no son nunca signos de carisma ni identificativos de un puesto superior en la organización.

La gestión del estrés requiere también de una adecuada capacidad de adaptación al cambio y de una fortaleza física y moral que permita mantener ritmos elevados de trabajo por tiempos prolongados. Disminuye notablemente el estrés encontrar el equilibrio en la atención que prestamos al trabajo, a la familia, a los amigos, a nuestra salud física y mental y a nuestra vida interior.

Por su parte, el miedo es una emoción que nos ayuda a sobrevivir, defendernos o sobreponernos a las dificultades. Sin embargo, también puede tener efectos negativos cuando limita o anula nuestras capacidades. La gestión del miedo requiere tomar conciencia de sus causas y efectos y actuar en el pensamiento para fortalecer nuestra autoestima.

*No te dejes llevar por los cambios de humor. No levantes la voz. Sé siempre educado y comedido. El respeto es un camino de doble dirección.*

### 3. Aprendizaje continuo.

Estaremos abiertos a nuevas ideas y formas de hacer las cosas. El deseo permanente de aprender nos motivará a estudiar, preguntar, aprender de la experiencia y de los errores.

El líder es consciente de que no lo domina todo, confía en los que saben más, admite sus errores, se pregunta sobre ellos y extrae todas las enseñanzas posibles. Asumir los errores aumenta la confianza que los demás tienen en nosotros.

*No temas la fortaleza personal, de carácter o profesional de tus subordinados o compañeros. Al contrario, celebra que forman parte de tu equipo personas que pueden ser mejores que tú.*

### 4. Adaptabilidad.

Aunque la “tradicional forma de hacer las cosas” nos proporciona seguridad, el secreto está en ver en los cambios una oportunidad, un desafío. El líder es ágil de pensamiento y emocionalmente flexible, se encuentra cómodo con el cambio y la incertidumbre, reconoce el momento de innovar y lo hace, siempre en el respeto a



los valores inherentes al EA. Además, conecta con sus subordinados, entiende sus miedos y resistencia al cambio y les impulsa al optimismo.

#### 5. Automotivación.

La automotivación nos empuja a conseguir logros más allá de las expectativas creadas. Nos hace buscar metas, aprender, preguntar, buscar otras formas para hacer mejor nuestro trabajo y sentirnos orgulloso de ello.

La automotivación, que se basa en nuestra propia felicidad, la valoración de nuestras propias acciones y la aceptación de nuestra forma de ser, sentir y actuar, se traduce en esfuerzo, persistencia, energía e independencia, produciendo un optimismo contagioso.

*No incluyas en tu diccionario expresiones como “no es mi cometido”, “no estoy preparado”, “no creo que pueda”, “esa responsabilidad es de otro”. Mira las tareas que te encomiendan como una oportunidad para crecer.*

#### 6. Proactividad, iniciativa y creatividad.

Identificaremos qué se debe hacer y lo acometeremos sin esperar a que nos asignen la tarea, buscando las mejores formas de hacerlo; desarrollaremos así una iniciativa creativa basada en la búsqueda constante de pequeños cambios para hacer más eficientes las tareas. Nos esforzaremos para analizar y cuestionar constructivamente, para mejorar los procesos y procedimientos de trabajo.

*Sé ejemplo, ve por delante. No temas proponer a tu jefe ideas nuevas.*

#### 7. Capacidad de decisión y acierto.

Seremos capaces de decidir a tiempo y no posponer decisiones difíciles, evitando el desconcierto e incertidumbre entre los subordinados. También pensaremos en los efectos inmediatos y a largo plazo de las decisiones, sin someter a los subordinados a riesgos innecesarios y, cuando sea posible, buscaremos consejo. También hay que saber decir que “no”; ser líder no implica decir “sí” a todo y a todos. Después de escuchar con atención y evaluar la petición es posible que tengamos que decir “no”.

*No vaciles. ¡Decide! Analiza las circunstancias, sé prudente, asume los riesgos que conlleva y la posibilidad de cometer errores.*





## **b) Competencia en las relaciones interpersonales.**

Gestionar eficientemente la interacción con otras personas es crítica para la vida y funcionamiento de las unidades y el desarrollo diario de las tareas. Las siguientes habilidades conforman esta competencia:

- Comunicación y escucha activa.
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Resolución de conflictos y negociación.
- Empatía.
- Habilidades sociales.

### 1. Comunicación y escucha activa.

Una comunicación efectiva es esencial en las relaciones humanas y, por tanto, un elemento clave para el ejercicio del mando. Al ocupar un puesto de responsabilidad, cualquiera que este sea, estaremos en comunicación continua con el resto. Un buen líder es consciente de que cada palabra o gesto tiene incidencia directa en su acción de mando.

Quien ejerce el mando fija cometidos, transmite órdenes, asesora a su mando superior o se relaciona con el resto de la organización, entre otros, a través de la comunicación. Un liderazgo eficaz requiere también, cuando sea posible, que el subordinado entienda el fondo y el objeto de las órdenes, cuáles son los resultados esperados y cómo afectan a otros. De esta forma, no solo diremos a los demás lo que necesitan saber, sino que conectaremos con ellos, personal y emocionalmente.

Para una comunicación eficaz debemos ser claros, concisos y asertivos, sin dejar lugar para la interpretación del mensaje. Además, buscaremos la comunicación en positivo, articulando el mensaje en función de los efectos perseguidos, cuidando el orden, la argumentación, las expresiones y el vocabulario.

El dominio de la comunicación abarca, además de la comunicación oral y escrita, la comunicación no verbal, como el lenguaje complementario al de las palabras, es decir, los gestos, presencia física, uniformidad, posturas, miradas, etc. con las que, consciente o inconscientemente, comunicamos también estados de ánimo o sentimientos.

Por otro lado, existe una correlación directa entre las formas y frecuencia de la comunicación y cómo se sienten los subordinados en su trabajo; la comunicación



frecuente tiene un efecto tremendamente positivo. Dominar la comunicación nos va a permitir buscar los momentos para hablar de forma tranquila, conversar, alentando la participación. Uno de los efectos más importantes de la comunicación abierta y cercana es que permite al líder darse a conocer y a los subordinados decidir mejor en su ausencia, si fuese necesario.

Saber escuchar es, por otro lado, una de las habilidades más importantes y difíciles del proceso comunicativo. Escuchando activamente somos capaces de entender no solo lo que la otra persona nos está transmitiendo directamente con palabras sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen.

La capacidad de influencia del líder sobre los subordinados está directamente determinada por su capacidad de escucha. Escuchar al otro es una forma de manifestar nuestro interés por él.

*No estés sordo a las sugerencias o quejas de tus subordinados. Promueve la comunicación ascendente y el desacuerdo organizado.*

## 2. Trabajo en equipo y colaboración.

Para trabajar en equipo tenemos que dejar de lado el individualismo y participar proactivamente, con entusiasmo, humildad y rigor profesional. Es necesario generar un ambiente de colaboración, comunicación fluida, confianza mutua y compromiso. Mandar liderando conlleva fomentar la aportación de ideas, delegar tareas, respetar la diversidad de las personas y gestionarla para obtener el máximo talento de todos.

*No creas que por estar al mando “lo sabes todo”. Sé humilde. Haz participar a tus subordinados. Pregúntales ¿y usted qué opina, cómo lo haría? Escúchales y luego muestra gratitud.*

## 3. Resolución de conflictos y negociación.

El líder busca resolver los casos de fricción, tensión o malestar que se originan en su equipo. Resolver los conflictos requiere un diagnóstico acertado del problema, implicar a las personas involucradas, averiguar cómo perciben ellas la situación e identificar las causas y las alternativas más apropiadas. Recordaremos que nos enfrentamos al problema y no a la persona, evitando la polémica y dejando de lado las emociones.



Otras veces podemos estar interesados en alcanzar un determinado nivel de consenso para una cuestión planteada. El consenso se basa en el principio de respeto, en que cada persona posee parte de la verdad y que nadie la posee por completo. Para llegar al consenso es necesario dialogar de forma constructiva, hacer que todos los miembros se sientan escuchados y participen en la decisión final.

#### 4. Empatía.

La empatía permite al líder identificar y entender las emociones de los demás, sus motivaciones, las razones de su comportamiento o su forma de tomar decisiones. La empatía nos permitirá “leer” los sentimientos de los subordinados y ponernos en su lugar, teniéndolos en cuenta en la toma de decisiones.

*No tengas un “corazón de hielo”. Conecta con las emociones de tus subordinados. Comparte con ellos sus alegrías, sus miedos y, sobre todo, sus momentos más difíciles.*

#### 5. Habilidades sociales.

Las habilidades sociales, que posibilitan la adecuada relación entre las personas, nacen de la consideración y valoración de los demás, de la percepción de que nada importante se hace solo.

Incluyen estas habilidades la cortesía, la educación y sensibilidad en el trato a los demás, el tacto o la cordialidad; también el cuidado de la apariencia, compostura y conducta, cuidando el lenguaje y las expresiones sin perder los gestos o el tono de voz, incluso en las situaciones más complicadas.

*No prefieras “caer bien” antes que ser respetado. Ser abierto y accesible no significa “ser uno más de la pandilla”. Esfuérzate en inspirar el respeto espontáneo, arrastrar a la subordinación natural y fomentar la disciplina voluntaria.*

#### **c) Competencia profesional.**

La esencia del ejercicio del mando se encuentra en la relación con las personas, que quieren ser conducidas en la adversidad y el peligro por alguien que conoce bien su oficio. Por ello desarrollaremos un elevado nivel de pericia basada en el sentido común, destrezas, conocimientos, técnicas y experiencia. Conociendo nuestra profesión nos adaptaremos con facilidad a diferentes misiones y escenarios.



Este proceso, que se inicia con la incorporación al EA, estará presente durante toda la vida del militar. La participación en programas de perfeccionamiento, el estudio y lectura de publicaciones especializadas, el entrenamiento y el análisis de la experiencia propia, enriquecida con la valoración de jefes, compañeros y subordinados, constituyen las actividades más relevantes para el desarrollo de la competencia profesional.

*No te abandones personal o profesionalmente. Haz deporte, invierte en tu vida interior, motiva tu propia curiosidad intelectual, mejora tu formación militar y aeronáutica. Conviértete en un militar “puesto al día”.*

La competencia profesional incluye la capacitación técnica, la competencia operativa y la capacidad de gestión.

#### 1. Capacitación técnica.

Está relacionada con las tareas y funciones asociadas al puesto. Incluye la capacidad para emplear sistemas de armas y medios técnicos, realizar funciones logísticas o desarrollar tareas administrativas.

#### 2. Competencia operativa.

Nos permite ejecutar o apoyar las misiones con un enfoque operacional, siendo conscientes de cómo nuestra labor, individual y colectiva, contribuye a cumplir con nuestras misiones y cometidos, y a mejorar las capacidades de la organización.

#### 3. Capacidad de gestión.

Es parte esencial del ejercicio del mando por la que los superiores, iguales y subordinados reciben puntualmente dirección, guía y recursos para cumplir la misión. Nuestra capacidad de gestión debe incluir:

- Un profundo conocimiento del EA, sus misiones, organización, medios y formas de operación.
- Rigor profesional, esforzándonos para conseguir los resultados deseados con eficacia y haciendo un uso eficiente de los recursos.
- Organización en el trabajo, gestionando adecuadamente el tiempo, la energía y los recursos materiales y económicos, fijando objetivos, planificando acciones y



priorizando las tareas con flexibilidad y capacidad de reacción ante imprevistos y urgencias sobrevenidas.

### **5.3. Segunda etapa. El líder como subordinado.**

Liderazgo y subordinación son en la mayoría de las ocasiones dos caras de la misma moneda. En efecto, un liderazgo eficaz requiere del líder una subordinación igualmente eficaz. Así, debemos formar equipo con nuestro mando, ofrecerle nuestra lealtad y cooperación plena, confianza y honestidad, ejerciendo una subordinación natural e inteligente basada en nuestra autodisciplina, sentido ético y pensamiento crítico, razonado y constructivo.

Nos involucraremos en los problemas de nuestro jefe, anticipándonos y ofreciendo alternativas. Seremos voluntarios sin importarnos lo difíciles o exigentes que sean las tareas encomendadas ni la visibilidad que tengan. También le haremos llegar nuestra discrepancia cuando pensemos diferente, siempre en privado, de forma discreta y sin crear situaciones embarazosas. Cuando decida, haremos nuestra su decisión y no regatearemos esfuerzos en intentar superar sus expectativas.

*No intentes suplantar el liderazgo de tu jefe. Apóyale siempre para que pueda ejercer el suyo.*

### **5.4. Tercera etapa. Liderar personas.**

Siendo un buen subordinado estaremos en disposición de ejercer nuestra función más representativa como líderes: conseguir que las personas a nuestro cargo trabajen con entusiasmo, convirtiéndonos en un generador de expectativas, confianza, compromiso y cohesión.

#### **5.4.1. Generar expectativas.**

Los líderes han de saber dónde quieren ir y como pretenden hacerlo. Debemos establecer objetivos claros, que supongan un desafío medible y practicable, y los comunicaremos de forma clara, eficiente y motivadora, identificándolos con la misión general de la Unidad y del EA.

De esta forma, nuestros subordinados sabrán qué se espera de ellos y cómo van a contribuir con su esfuerzo a alcanzar los fines superiores. Encontrarán sentido a su vocación y esto les hará participar en un propósito más elevado que trasciende al mero sentido ocupacional del trabajo.



#### 5.4.2. Generar confianza.

La confianza es un elemento crítico en todas las organizaciones; es el lubricante que permite que las organizaciones funcionen y el mando sea ejercido sin fricciones. Es un camino lento, que lleva tiempo, que requiere dedicación y cercanía por parte del mando pero que puede ser desandado en unos instantes. Liderazgo sin confianza mutua constituye una contradicción en sí misma.

*No caigas en la microgestión. No estés atento al más mínimo detalle. Cuando delegues tareas deja que el subordinado las realice a su manera. Guíale, supervísale, pero déjale ser él mismo.*

Genera confianza el **optimismo** inteligente que observa la realidad con objetividad sin perder tiempo en quejarnos y enfocando nuestra energía en lo que se puede mejorar.

*No seas pesimista. No lo veas todo negro. Mira la cara positiva de las dificultades y considéralas un reto. Cree en el futuro y díselo a tus subordinados.*

Con **generosidad** y **tolerancia** al error y a la imperfección haremos ver que no estamos centrados en nosotros mismos sino que demostramos preocupación y atención por los demás.

La **autenticidad**, **transparencia** y **honestidad** permiten a los demás conocer nuestros motivos, las expectativas que ponemos en ellos y las consecuencias si no se cumplen.

*No te comportes de manera diferente dependiendo de la situación o de con quién estés. Sé tú mismo; busca la coherencia entre lo que piensas, dices y haces.*

En una **ejemplaridad** auténtica, que nace del profundo y personal convencimiento del líder y no de una actuación ante los demás, reside el más crítico y efectivo factor generador de confianza en las organizaciones. Si el mando mantiene una actuación ejemplar, puede esperar lo mismo de sus subordinados, quienes percibirán que la exigencia se da en todos los niveles de la organización y que su líder es capaz de realizar los cometidos que ordena, que rehúsa privilegios y comparte con ellos riesgos y sacrificios.



*No tengas, ni consientas, un comportamiento inapropiado o incompatible con el más estricto sentido de la integridad y la ejemplaridad pública. Ejerce un liderazgo fundamentado en virtudes, promueve un ambiente ético en el trabajo y cuida del buen nombre del Ejército del Aire.*

Nuestro sentido de la **responsabilidad** sobre las consecuencias del éxito o fracaso de nuestras decisiones es un generador de confianza. Buscamos las acciones que suponen un mayor esfuerzo, mayor desafío. Si no recibimos instrucciones lo realizamos de la forma que nuestro superior esperaría. Finalizada la tarea, cuando las cosas han salido mal, nos atribuimos la responsabilidad. Cuando han salido bien, miramos al equipo y les atribuimos el éxito.

*No te escondas detrás de tus subordinados. No te excuses. Busca y acepta la responsabilidad. Liderar es decidir. También equivocarse.*

La **credibilidad** del líder no viene dada con el puesto de trabajo o cargo que se desempeña sino que es fruto del prestigio personal y profesional que hemos construido con una trayectoria ejemplar. Damos credibilidad a la persona honesta, íntegra, congruente con lo que piensa, dice y hace. Es un factor crítico para la credibilidad de quien ejerce el mando el fin último que se persigue, que deberá servir siempre al propósito general y al beneficio del servicio y nunca al interés particular del líder.

*No hagas de tu promoción profesional el centro de tu interés. Ejerce un liderazgo orientado al servicio de las personas.*

El **coraje** hace al líder mantenerse firme en sus valores, dar valor a la palabra y los compromisos contraídos, asumir errores y fracasos, buscar y aceptar con agrado la responsabilidad y afrontar las situaciones adversas con serenidad y firmeza.

Cuando ejercemos nuestra función de mando con **justicia** los subordinados perciben que, si bien las normas son iguales para todos, no todos recibimos por igual sino cada uno de acuerdo con sus méritos y circunstancias, huyendo de favoritismos, simpatías, afinidades personales o antipatías.

*No des "café para todos". Da a cada uno según sus méritos y circunstancias. Trata igual a los iguales y desigual a los desiguales.*



### 5.4.3. Generar compromiso.

Generar compromiso no es solo motivar, es también lograr que nuestro personal quiera y desee pertenecer al Ejército del Aire y a la unidad o equipo en el que sirve.

Una persona comprometida se identifica con el EA y sus valores, dispuesto a dar lo mejor de sí mismo, no regatea esfuerzos para la consecución de objetivos, busca la perfección en la tarea y contribuye aportando posibles mejoras.

El subordinado se compromete cuando percibe que no es uno más que pasa desapercibido sino, bien al contrario, es apreciado y valorado por sus compañeros y su jefe. Quien ejerce el mando debe por tanto crear, en primer lugar, un ambiente de confianza y respeto a las vivencias, formación, creencias o puntos de vista que poseen sus subordinados. Es entonces cuando estos se sienten seguros y se arriesgan a enfrentarse a los retos, experimentar, innovar, cometer errores y progresar.

Para conseguirlo, buscaremos oportunidades para el diálogo, tener un trato directo e individual con ellos, ser accesible y mantener abiertos canales de comunicación ascendente por los que puedan hacer llegar sus consideraciones. Les dedicaremos nuestro tiempo, conversando periódicamente con cada uno, escuchándoles. No perderemos oportunidad para mostrar aprecio y destacar delante de otros las cualidades, atributos y muy especialmente el esfuerzo.

Otro de los factores que más compromiso genera es la percepción del subordinado de que su líder estimula y potencia su desarrollo personal y profesional, que entiende su especificidad, le ayuda a establecer sus metas, le ofrece oportunidades para crecer, progresar y no quedarse estancado.

*No dejes abandonado jamás a un subordinado. No dejes de prestarle tu apoyo. En cualquier circunstancia, aunque se haya equivocado, confía en sus virtudes.*

Delegar tareas y cometidos pone de manifiesto la confianza del líder en el subordinado y hace que se comprometa al permitir que se involucre, participe y forme parte de la solución. Al delegar, habrá que dar el nivel adecuado de autoridad y demostrar con ello nuestra confianza. Todo ello le animará a poner en práctica sus capacidades e iniciativa, a aplicar su propia forma de hacer las tareas, de utilizar sus propias técnicas y a decidir en vez de seguir simplemente las instrucciones.





Cuidar de nuestros subordinados y de sus familias es una de las responsabilidades del líder que genera un compromiso más fuerte. En primer término, el líder debe preocuparse por la salud y bienestar de sus subordinados y asegurarse que estos conocen los recursos y opciones disponibles. Fomentar la práctica del deporte, individual y colectivo, y los hábitos de vida saludable debe también ocupar nuestro interés.

Deberá ser objeto de especial cuidado la atención de los subordinados y sus familias con motivo de la participación en operaciones en el exterior, consciente del estrés que genera en ambos tanto la distancia como el riesgo.

Por otro lado, la complejidad de los escenarios y el peso de la tecnología en el Ejército del Aire hacen que quien ejerce el mando deba prestar especial atención a la formación y especialización continua de sus subordinados, a su entrenamiento progresivo hasta alcanzar las condiciones que mejor se adaptan al cumplimiento de su misión.

*Como líder, tus tres responsabilidades primeras son: cumplir la misión, cuidar de tus subordinados y cuidar también de sus familias. Preocúpate por ellos, por su crecimiento personal y profesional.*

#### **5.4.4. Generar cohesión.**

La cohesión es el elemento crítico que permite a un grupo convertirse en una organización robusta y sin fisuras. Es mucho más que tener un buen ambiente de trabajo, es el resultado de las relaciones positivas entre sus miembros cuando sienten que forman parte de algo y están alineados con lo que significa y comprometidos con el objetivo. También se cimienta en la conciencia de formar parte de un equipo de personas que “merecen la pena” y con los que comparto valores, esfuerzo, sacrificios, y nobles objetivos, un equipo donde quien ejerce el mando es el primer comprometido.

*No intentes reforzar a tu equipo comparándolo con otros. Cada uno tiene sus cometidos y todos sois eslabones de la misma cadena.*

Uno de los sentimientos que más contribuye a generar cohesión es el orgullo de pertenencia, que se construye gracias a las tradiciones, historia y símbolos que se transmiten en el tiempo y que generan en la persona cierto sentido de la propiedad porque recibe un legado de quienes le han precedido.



Para generar cohesión, quien ejerce el mando deberá considerar los siguientes aspectos:

- Compartir con los subordinados los valores del EA. Generar el entorno y las oportunidades para hablar y reflexionar sobre ellos.
- Fijar propósitos claros que generen una visión y objetivos compartidos.
- Establecer criterios para que todos se rijan por las mismas reglas, teniendo las mismas oportunidades, sin favoritismos, sin fomentar actitudes individualistas ni que generen rivalidad o competencia interna.
- Resolver los problemas a través de la participación, el trabajo colaborativo, compartiendo información, ideas y experiencias y fomentando la comunicación abierta y el desacuerdo organizado, en un clima de confianza, respeto y valoración.
- Esforzarse juntos, sufrir juntos. El jefe debe compartir las actividades con sus subordinados, incluso aceptar las peores condiciones.

#### **5.4.5. Generar entusiasmo.**

La motivación es, sin duda, uno de los conceptos claves del liderazgo, un factor multiplicador que debe ser bien entendido por quienes ejercen el mando.

Los factores motivadores del individuo pueden ser extrínsecos o intrínsecos. Ejemplos del primer tipo son las recompensas o el miedo al castigo. Ejemplo de los segundos, los más poderosos, son aquellos que hacen sentirse apreciado, valorado o importante, los que suponen un reto, un desafío o un crecimiento personal o profesional.

*No seas tacaño en el reconocimiento de un buen trabajo, del esfuerzo o de una actitud positiva. Busca la oportunidad para decir ¡Bien hecho! ¡Estoy contento con tu esfuerzo!*

La asignación de cometidos es una de las oportunidades más destacadas de las que se vale el líder para motivar a sus subordinados, a los que se han de atribuir funciones y tareas de forma que no sean demasiado fáciles ni estén, por otro lado, fuera del alcance de sus capacidades o de los recursos con los que cuenta, de manera que puedan aprovechar su talento, habilidades, conocimiento y experiencia. El líder les señalará el objetivo esperado, les dará confianza y les despertará el



deseo de cumplirlo sin mostrarles el camino. Antes bien, les ayudará a que realicen su trabajo de la forma en la que para ellos es más natural. Así se multiplicarán en ellos las experiencias positivas, disfrutarán con su trabajo y percibirán que ha sido su mérito, que han tenido éxito aplicando su estilo propio.

Contribuye enormemente a generar compromiso que el jefe visite al subordinado en su lugar de trabajo y se interese por lo que hace, por las condiciones en las que lo desarrolla y los recursos con los que cuenta. Ante el desempeño esperado, será necesario animar a la continuidad. Ante un desempeño deficiente es necesario hacérselo saber y reorientarle sin herir sus sentimientos y generando un sincero compromiso de cambio. De esta manera haremos llegar al subordinado el potente mensaje de que él y su trabajo nos importan.

*Haz una pausa, olvida el email, deja la oficina, busca a tus subordinados y comparte con ellos un momento de asueto. Escúchales. Fortalece las relaciones personales.*

Por último, el líder hará ver a los subordinados el resultado final del trabajo del que, de alguna forma, son propietarios. Reforzará con entusiasmo los éxitos, reconocerá también el trabajo duro aunque no se hayan alcanzado los resultados previstos y exhibirá una comprensión inteligente ante el fracaso.

*No te apropiés nunca de los éxitos. Sustituye el yo por el nosotros. Elogia a tus subordinados delante de tu jefe.*

#### **5.4.6. Resolver el desempeño deficiente o el comportamiento inadecuado.**

El líder se encontrará también con situaciones de desempeño deficiente, falta de interés o incluso comportamiento inadecuado. Serán estas ocasiones las que demandarán de él sus mejores cualidades para resolverlas satisfactoriamente.

Siempre se habrá de buscar el origen primero de los comportamientos. Es posible que las indicaciones no se hayan dado con la suficiente claridad; es posible que el subordinado haya realizado una interpretación distinta a la esperada; es posible que existan otras causas personales o profesionales que es necesario identificar.

Sin embargo, en otras ocasiones el comportamiento no se ajusta a los valores de la organización o ha dado lugar a un resultado inadmisibles. Entonces el líder debe tomarse el tiempo adecuado y después, en el momento justo, amonestar la conducta del subordinado dentro del más absoluto respeto, cuidando las formas y el vocabulario. El subordinado debe conocer con claridad los motivos por los que es



amonestado, comprender las consecuencias no deseadas que esta conducta tiene sobre la unidad o el grupo y las implicaciones que conlleva. No es nunca una amonestación a la persona sino al comportamiento. El líder debe ayudarle a identificar y concretar qué y cómo debe cambiar, conseguir un compromiso para ello y animarle en su consecución.

Otras veces, la conducta inaceptable viene motivada por desobediencia, falta de ética, caso omiso a las normas o manifiesta falta de interés, entre otros. Ante esta circunstancia deberemos actuar, analizar los hechos en profundidad con total objetividad y corregirlos de forma proporcional y comedida sancionándolos disciplinariamente si es necesario, pero sin perder nunca la confianza en las virtudes de nuestro subordinado.

*No seas déspota ni autoritario. No fundamentes el ejercicio del mando solo en el empleo militar. Fundamenta tu liderazgo en la capacidad para inspirar, influir y motivar a tus subordinados.*

#### **5.5. Cuarta etapa. El líder y el grupo humano del EA.**

El líder ha de tener una visión amplia, percibir la organización de la que forma parte como un todo, reconocer los diferentes elementos que la componen, las interrelaciones entre los mismos y cómo los cambios en una parte influyen en los demás elementos. Esta visión global nos permite ser conscientes de cómo la misión de nuestra unidad o equipo contribuye al objetivo general. También de cómo nuestras decisiones pueden trascender el ámbito interno de nuestro equipo y afectar a otros.

Si piensa el líder que su unidad es la mejor, la más emblemática y la que goza de un nivel de instrucción más elevado tendrá que demostrarlo cada día, sin olvidar que es solo una más dentro de una organización tremendamente interdependiente.

El líder ha de ampliar su ámbito de influencia al resto de miembros de la unidad, ofreciendo asistencia y colaboración, fomentando la integración y el espíritu de equipo con toda la unidad.

*No hagas de tu equipo una isla dentro de la Unidad. Ábrelo al resto. Colabora con todos. Haz que tus subordinados se sientan parte de otro equipo superior.*



## **5.6. Quinta etapa. El líder y las personas ajenas al EA.**

El líder interactúa en multitud de ocasiones con personas u organizaciones, civiles y militares, que no forman parte del EA. El líder se preocupa por conocer en qué grado y de qué forma se constituyen las relaciones entre las diferentes personas, instituciones o mandos externos, sabedor de que el conocimiento de aquellas puede influir positiva o negativamente en las relaciones de con ellas mantenga su propia organización.

En estos casos, el líder se proyecta hacia el exterior, crea una red de trabajo y fomenta la formación de vínculos, generando confianza mediante su presencia. También emplea el tiempo necesario en explicar las capacidades propias a otros, así como en conocer las suyas, en busca de la máxima eficacia colaborativa.

Por último, debemos ser conscientes de que en las relaciones fuera del EA lo representamos y debemos por tanto cuidar y fomentar su buen nombre.



## 6. EL EJÉRCITO DEL AIRE: UNA INSTITUCIÓN COMPROMETIDA CON EL LIDERAZGO Y LOS VALORES.

### 6.1. Introducción.

Un elemento fundamental de toda institución militar es el ejercicio del mando y el Ejército del Aire está firmemente comprometido en garantizar que todos sus miembros lo ejerzan a través de un liderazgo de servicio eficaz basado en valores, que incorpora la evolución de la realidad y con la finalidad principal de un óptimo cumplimiento de sus misiones.

En este capítulo se presenta la estrategia de liderazgo del EA, sus principios básicos y los ejes de esfuerzo estratégicos, así como las líneas generales del proceso previsto para su implantación.

### 6.2. Estrategia de liderazgo del Ejército del Aire.

Se **fundamenta** en el compromiso de nuestra Institución de ofrecer a la sociedad española el mejor servicio, buscando la excelencia a través de la mejora continua.

Tiene el **propósito** de optimizar el desempeño de todos los miembros del EA mediante un elevado grado de confianza, cohesión, compromiso y entusiasmo.

El **medio** principal para conseguirlo es a través de un ejercicio del mando basado en el liderazgo eficaz de sus profesionales, que serán multiplicadores de efectos. De esta forma se inspirará a cada persona para que ofrezca su máximo potencial en beneficio del interés general, estimulando la iniciativa personal y preservando los valores fundamentales en el cumplimiento de su misión.

#### 6.2.1. Principios básicos.

Los principios básicos de la estrategia de liderazgo del EA son:

- **Coherencia** entre las acciones derivadas del proceso de implantación del modelo de liderazgo 360º, el fundamento, propósito y medio principal de la estrategia de liderazgo del EA definidos anteriormente y el eje “Recursos Humanos” de la visión del EA del JEMA (2013).
- **Determinación** para la puesta en marcha y continuidad en el tiempo de las iniciativas implementadas, venciendo las resistencias que todo cambio genera.



### 6.2.2. Ejes de esfuerzo estratégicos.

El compromiso institucional con el modelo de liderazgo 360° y valores se pone de manifiesto mediante la actuación en tres ejes de esfuerzo estratégicos:

- El fomento de una potente cultura de liderazgo integrada como parte fundamental de la cultura institucional del EA.
- El desarrollo como líderes de los profesionales del EA.
- La gestión del talento para el liderazgo.

El **fomento de la cultura de liderazgo** tiene como objeto crear un entorno institucional basado en valores que:

- Estimule la vocación y el compromiso.
- Oriente, motive y reconozca la adhesión del personal al modelo de liderazgo establecido.
- Desarrolle un elevado sentido de orgullo de pertenencia.
- Monitorice y actualice el estado del liderazgo según varíe el contexto de operación del EA.
- Desarrolle un modelo de aprendizaje para la organización que permita aprovechar la capacidad y el talento de todos sus miembros incorporando sus aportaciones en beneficio del interés general.

El **desarrollo como líderes de todos los profesionales del EA** centra su acción en la persona, en cada uno de los miembros individuales del EA, y tiene como objeto su capacitación progresiva a lo largo de su trayectoria profesional, así como su motivación y evaluación como líder, e incluye:

- La **identificación** temprana del potencial de liderazgo.
- La **formación** en liderazgo y el **desarrollo** de competencias personales y profesionales.
- La **orientación** y asesoramiento durante la trayectoria profesional.
- La **motivación** para el ejercicio del liderazgo.



- La **evaluación** de su nivel de liderazgo.

La **gestión del talento para el liderazgo** permite centrar los requerimientos y valores del modelo de liderazgo 360º poniendo el acento en los procesos de relaciones humanas y de gestión de personal. Se materializa mediante una adecuada selección, asignación de cometidos y responsabilidades y promoción, basada en los requerimientos de liderazgo del puesto o empleo y en las capacidades de liderazgo que cada militar tiene para ocuparlos. La gestión del talento debe permitir el máximo desarrollo de las habilidades y competencias de nuestro personal y su utilización en beneficio de la institución.

### **6.3. Proceso de implantación del modelo de liderazgo 360º.**

La Estrategia de liderazgo se materializa en el “**Proceso de Implantación del Modelo de Liderazgo 360º**”, dirigido por el Mando de Personal, que consta de las fases siguientes:

- **Fase de implementación**, para comunicar y difundir el modelo e iniciar su integración en la cultura corporativa del EA, poniendo en funcionamiento acciones e iniciativas que contribuyan al desarrollo como líderes de los profesionales del EA.
- **Fase de consolidación**, que tiene como finalidad dar carácter de permanencia a los objetivos y ejes de esfuerzo de la estrategia de liderazgo del EA, consolidando las líneas de acción iniciadas durante la fase de implementación y poniendo en marcha medidas adecuadas para la gestión del talento para el liderazgo del personal del EA.

Madrid, agosto de 2015