

LA EXCELENCIA EN LA ARMADA

Enrique Pérez Ramírez
Vicealmirante (retirado)

SÍNTESIS

En todas las empresas y organizaciones se puede optar por seguir una política de excelencia en todas sus actividades o por ofrecer el mejor servicio posible dentro de los recursos disponibles. La Armada, en lugar de adoptar el segundo enfoque, podría optar por aproximarse todo lo posible a la política de excelencia, lo que resultaría muy beneficioso, para lo que se requerirían cambios en algunas políticas, como las de enseñanza y de sostenimiento del material, así como en otras que no dependen tanto de la Armada, como la de personal o la industrial. En el artículo se analizan medidas concretas para aproximarse a la excelencia en la gestión de personal, el sostenimiento, el adiestramiento y el alistamiento.

PALABRAS CLAVE: EXCELENCIA, GESTIÓN DE PERSONAL, SOSTENIMIENTO, ADIESTRAMIENTO, ALISTAMIENTO.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial se conocen corporaciones que aplican el principio de excelencia en toda su actividad, como Hewlett Packard, Rolls Royce, etc., y otras que aplican un principio distinto, que es el de ofrecer un buen producto al menor coste posible, como las líneas aéreas y ferroviarias «low cost» o las cadenas de producción y distribución de productos «todo a 100». Todas estas empresas obtienen beneficios, por lo que podemos pensar que ambos enfoques son correctos, pero se diferencian en el objetivo que persiguen, la excelencia en el primer caso y la economía en el segundo.

Aplicando estas ideas a la Armada, podríamos considerar qué principio sería más conveniente adoptar, el de «excelencia en todas las actividades», o bien el de «ofrecer el mejor servicio posible dentro

de los recursos disponibles». A primera vista puede parecer realista la segunda opción y utópica la primera, dadas las importantes limitaciones presupuestarias y de personal que se arrastran desde hace muchos años.

Sin embargo, la segunda opción puede mejorarse notablemente si se le añade el objetivo de acercarse en lo posible a la excelencia en áreas concretas de actuación, lo que supone, básicamente, gestionar los recursos limitados disponibles con el objetivo de acercarse a la excelencia y no de obtener un mayor rendimiento de los recursos invertidos. Esta idea puede aplicarse a la formación, el adiestramiento, el sostenimiento y el alistamiento de las unidades.

Muchas marinas europeas aplican un ciclo de actividad de sus buques, consistente en un semestre de preparación, puesta a punto de todo el material, formación del equipo de personal y adiestramiento individual, que finaliza con seis semanas de adiestramiento intensivo y evaluación en el Basic Operational Sea Training (BOST) en Plymouth seguidas del adiestramiento colectivo en un ejercicio JMC (Joint Maritime Course). Tras ese periodo de preparación, entran en el periodo de plena operatividad, en el que desarrollan las actividades de seguridad y defensa para las que están concebidos, que suele ser de otros seis meses. Tras el periodo de plena operatividad, el buque pasa a un tercer periodo de baja operatividad, de duración variable, durante el cual se efectúan las reparaciones, modificaciones de equipos, relevos de personal, etc.

España no envía sus buques al BOST¹, sino a un centro similar nacional, que es el CEVACO, localizado en Rota.

Si este ciclo se ejecuta buscando la excelencia, no se producirán relevos de personal durante el periodo de operatividad plena, las dotaciones realizarán la totalidad de los cursos de formación necesarios y se solucionarán todas las deficiencias de material antes de finalizar el periodo de preparación, no se enviarán a operaciones reales, especialmente si existe la posibilidad de que se produzcan enfrentamientos armados, a unidades en periodo de baja operatividad, etc. En resumen, la gestión del material y del personal se realizará con el objetivo de buscar la excelencia de las unidades en su periodo de operatividad plena.

(1) Basic Operational Sea Training. Exigente periodo de seis semanas de entrenamiento y preparación para el combate de la Royal Navy y buques aliados.

Si no se busca la excelencia, sino, simplemente, obtener un mayor rendimiento de los recursos disponibles, puede ocurrir que los cursos se realicen a lo largo del «año escolar», finalizando la mayoría en verano, que se realicen relevos masivos en esas fechas, con independencia del periodo operativo en que se encuentren las unidades, que se estén abordando obras de mantenimiento rutinario durante los periodos de operatividad plena, etc. Es decir, el mantenimiento del material, la enseñanza y los cambios de destino se efectúan al margen del ciclo operativo de las unidades.

Es más barato realizar un curso anual de cada materia, que hacer varios para poder respetar los periodos de operatividad plena de cada buque. Es más fácil organizar los mantenimientos periódicos teniendo en cuenta la carga de trabajo de los arsenales y astilleros, al margen del ciclo operativo de las unidades. Es más fácil organizar los cambios de destino para asegurar una adecuada progresión de carrera de los individuos que para asegurar la excelencia de las dotaciones, lo que requeriría flexibilizar los actuales reglamentos de gestión de personal.

Podemos estudiar si la política de excelencia puede adoptarse de forma parcial, y si esa política puede proporcionar alguna ventaja sobre la política de obtener el mayor rendimiento de los recursos disponibles.

LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE PERSONAL

En cuanto al personal, da la impresión de que pueden intentarse políticas más próximas a la excelencia que las vigentes. En concreto, cabría reconsiderar las políticas de asignación de destinos y de enseñanza.

En primer lugar, se debería coordinar la gestión de la asignación de destinos y de la enseñanza con los ciclos operativos de las unidades, de forma que los relevos y cursos no incluyan personal de unidades en la segunda mitad del ciclo de preparación y en la totalidad del de operatividad plena. Esto garantizaría que el equipo formado, adiestrado y evaluado en el CEVACO, se mantiene durante todo el periodo de operatividad plena. Si se efectúan muchos cambios de personal, la propia teoría indica que esa unidad pierde su certificación de listo para el combate o cualquier otra que tenga.

Para ello, habría que programar los cursos (fechas y alumnos) y los cambios de destino, partiendo de las necesidades que tendrán

las unidades que vayan a comenzar sus periodos de preparación, de forma que si se sabe que una unidad necesitará una persona con un determinado curso o aptitud, y se sabe que no la va a tener al comienzo del periodo de preparación, el sistema de enseñanza y el de asignación de destinos deben permitir que se incorpore a esa unidad al principio de dicho periodo una persona con ese curso o aptitud. Las carencias deben recaer exclusivamente en las unidades en periodo de baja operatividad. Para que esto sea posible, habría que revisar la normativa de personal a nivel de reglamentos y, seguramente, de leyes.

En segundo lugar, se debería gestionar la enseñanza de forma que todos los que efectúen un curso, desempeñen posteriormente destinos que requieran ese curso, evitando la realización de cursos que luego no se aprovechan. Así se viene haciendo regularmente con el curso de Estado Mayor y las especialidades complementarias, pero no con otros cursos y aptitudes, que se asignan básicamente a petición del interesado, aparentemente con el objetivo de facilitar la progresión de carrera que busca cada individuo.

Estas líneas de acción no parece que deban suponer un incremento de costes. Lo que sí suponen es un cambio de objetivo en la política de personal, que debería orientarse a conseguir la excelencia en las dotaciones de los buques en los periodos de plena operatividad y no en asegurar la progresión de carrera de los individuos. Por ejemplo, debe primar la cohesión de las dotaciones durante el periodo de operatividad plena, sobre la rigidez de las normas de tiempo máximo en el destino, que deberían flexibilizarse. Debe primar la excelencia de las dotaciones sobre la gestión de las escuelas, que debería programar sus cursos (fechas y designación de alumnos) sirviendo de forma absoluta a las necesidades de los buques y sus ciclos operativos, y no al revés.

LA EXCELENCIA EN EL SOSTENIMIENTO

En general, se entiende que el sostenimiento de un buque es excelente si durante todo su periodo de plena operatividad (en general, seis meses dentro de cada ciclo operativo), todos sus equipos y sistemas están operativos, todos sus cargos de munición están a bordo o listos para embarcar y su plantilla está completa, con todos los cursos de formación requeridos y convenientemente adiestrada.

Para ello, durante el periodo de preparación, el buque debe poner a punto todos sus equipos y sistemas, efectuar un adecuado adiestramiento individual, incluyendo lanzamientos de armas, tras lo cual

debe obtener del CEVACO la calificación de listo para el combate. Posteriormente se debería realizar un adiestramiento colectivo suficiente y, a partir de este momento, comenzaría su ciclo de operatividad plena de seis meses.

Este es un proceso costoso, que requiere una capacidad industrial que pueda responder sin demora a las necesidades de alistamiento de las unidades, lo que no es nada fácil. Debe tenerse en cuenta que periódicamente habrá que alistar a las unidades que vayan a relevar a las que terminan sus periodos de operatividad plena y que hay que abordar también reparaciones no programadas, debidas a averías, así como las derivadas del mantenimiento del nivel de alistamiento del conjunto de la fuerza.

Los astilleros no suelen dedicarse en exclusiva a los buques de la Armada, a la vez que pretenden optimizar el uso de sus diques, varaderos, herramientas y personal. Esta optimización, nada tiene que ver con los ciclos operativos, por lo que es muy posible que la satisfacción de las necesidades de los buques de la Armada no case bien con los ciclos de trabajo de los astilleros. En este caso, los retrasos en las reparaciones o en el suministro de repuestos, tendrán una incidencia directa en la operatividad de las unidades.

La política del ministerio de defensa en relación con la industria debe tener muy en cuenta estas necesidades, evitando retrasos y no permitiéndolos en absoluto en el caso de las unidades en periodo de operatividad plena.

Un sostenimiento excelente requiere unos acuerdos con la industria de defensa basados en la operatividad de las unidades y no en la carga de trabajo de las empresas.

Por otra parte, puede pensarse que no todas las unidades deben tener la calificación de listo para el combate en sus periodos de plena operatividad. Un determinado número de unidades pueden tener otras calificaciones menos exigentes, siempre que, en todo momento, se disponga del número de unidades necesario para que, con sus respectivas calificaciones operativas, puedan implementar la estrategia naval establecida.

Las exigencias de sostenimiento para unidades que vayan a efectuar únicamente operaciones de policía marítima o auxilio ante catástrofes, pueden ser muy inferiores a las necesarias para tener dichas unidades listas para el combate. Sin embargo, la excelencia de la Marina considerada como un todo, supone que cada unidad debe estar optimizada para las misiones para las que están diseñadas, de forma que emplear fragatas para vigilancia de pesca o buques anfibios para

transporte de tropas, aunque cumplan perfectamente su cometido, incluso sin disponer de la calificación de listo para el combate, no es lo más eficiente, al ocasionar costes innecesarios que alejan a esa Marina de la excelencia.

Por ello, el hecho de que el CEVACO expida calificaciones operativas inferiores a la de listo para el combate puede significar deficiencias en la estrategia naval o en la gestión de los recursos, incluyendo en este concepto de gestión la normativa correspondiente (leyes y reglamentos).

LA EXCELENCIA EN EL ADIESTRAMIENTO

Para buscar unidades excelentes durante el periodo de operatividad plena, hay que realizar un adiestramiento exhaustivo orientado a ese fin durante el periodo de preparación.

El adiestramiento individual debe realizarse en la primera parte del periodo de preparación, siguiendo un programa establecido, para evitar que queden áreas de adiestramiento sin completar, por lo que el adiestramiento individual no debe quedar totalmente a criterio de la unidad. Para realizar determinados ejercicios de adiestramiento se requiere la colaboración de otras unidades (aeronaves, submarinos u otros buques, para adiestramiento en guerra antisubmarina, anti-aérea, etc.), para lo que se deberían aprovechar los adiestramientos colectivos programados.

El adiestramiento colectivo debe realizarse en la segunda mitad del ciclo de preparación, siguiendo un programa flexible, que permita aprovechar los ejercicios multinacionales con este fin. A los ejercicios de la OTAN hay que mandar, precisamente, a las unidades en la segunda mitad del periodo de preparación, mientras que a las operaciones reales (incluyendo la participación en Fuerzas Permanentes de la OTAN) hay que enviar unidades en periodo de plena operatividad.

Esto quiere decir que en la preparación de ejercicios colectivos nacionales (fechas, actividades, participantes), deben contemplarse, expresamente, las necesidades de adiestramiento individual de las unidades participantes que estén o vayan a entrar en el periodo de preparación, y las de adiestramiento colectivo de estas unidades que no hayan podido realizarse en ejercicios multinacionales. La filosofía subyacente es que el adiestramiento colectivo debe estar orientado básicamente a las unidades en periodo de preparación y no a todas las unidades por igual. El rendimiento que se obtiene del adiestra-

miento colectivo de unidades en baja operatividad es, necesariamente, más bajo, ya que se preparan personas, pero no equipos (dotaciones) completos, al estar éstos sujetos a relevos y ausencias por cursos u otras incidencias.

Las actividades de seguridad en la navegación, como son la propia navegación (normal, de precisión o en malas condiciones) y la reacción ante emergencias (incendio, inundación, hombre al agua, etc.), requieren, por el contrario, adiestramiento durante todo el ciclo operativo. Todos los buques susceptibles de emplearse en misiones de cualquier tipo, deben realizar un número mínimo de días de mar y realizar de forma individual este adiestramiento. Si una unidad no está en condiciones de realizar estas actividades, por escasa dotación, problemas de material, etc, debe estar inmovilizada. Tras un periodo de inmovilización, por obras o cualquier otro motivo, o tras un relevo masivo de la dotación, la unidad debería comenzar su actividad, ineludiblemente, con salidas a la mar específicas para alcanzar el nivel adecuado de seguridad en la navegación.

LA EXCELENCIA EN EL ALISTAMIENTO

Obviamente, no se pueden tener todas las unidades permanentemente listas para el combate. No sólo es imposible económicamente, sino también por las necesidades de gestión del personal y el material.

Una forma de gestionar la operatividad es mantener a todas las unidades en una situación similar de carencias, de forma que, ante cualquier necesidad operativa, se podría alistar rápidamente cualquiera de las unidades, lo que nunca se conseguiría de forma óptima, especialmente en el nivel de adiestramiento.

Una forma más eficiente consiste en mantener a las unidades en distintos grados de alistamiento, de forma que haya unidades preparadas para alistarse en muy poco tiempo y otras en periodos más largos. Este sistema asegura que las unidades que se alisten para una determinada operación estarán en condiciones óptimas, en un tiempo adecuado y a un coste asumible. La parte mala de este sistema es que mantener unidades en alto grado de alistamiento es mucho más caro y complicado, que tener a todas las unidades igual de poco alistadas.

La búsqueda de la excelencia requiere aplicar este sistema, que ya no podemos suponer como hicimos antes con el personal, que no

tiene grandes implicaciones económicas. Aquí sí que existen y son muy importantes.

Tener un buque listo para veinte días supone tener casi todos sus equipos funcionando perfectamente y los pocos que pueda tener fuera de servicio no deben suponer un deterioro del adiestramiento y, además, deben poder estar reparados precisamente en ese periodo de veinte días. Esto supone ir reparando inmediatamente las averías y reponiendo sin demora los repuestos, además de tener disponibles los cargos de municiones. Y esto es muy caro, pero, además, no sólo existe el problema económico. Para que el alistamiento sea posible, debe existir la capacidad industrial para hacerlo en plazo. Los arsenales y astilleros deben estar en situación de realizar todas las reparaciones necesarias y disponer de todos los repuestos necesarios en el tiempo de alistamiento. Esto es especialmente crítico, si se requiere alistar varias unidades simultáneamente.

Lógicamente, si los plazos de alistamiento son más grandes, las exigencias serán menores, pero la exigencia de capacidad industrial sigue siendo absoluta. Y la disponibilidad de presupuesto para acometer el alistamiento, también.

Las crisis pueden surgir de forma imprevista e inmediata, por lo que es imprescindible tener permanentemente unidades en alto grado de alistamiento. Si hay indicios de que pueda producirse una situación de crisis en breve plazo, es necesario aumentar el grado de alistamiento de las unidades que se prevea que pueden necesitarse, así como incrementar los stocks de municiones. De nuevo esto exige presupuesto y capacidad industrial. La guerra de Ucrania ha puesto de manifiesto la enorme importancia de disponer de suficiente munición antes de comenzar operaciones de alta intensidad, al tiempo que se ha podido verificar que la capacidad industrial para fabricar munición y para afrontar reparaciones y relevos es más limitada de lo que se creía, en todos los países, incluso los Estados Unidos .

La determinación del grado de alistamiento de cada unidad, debe ser un compromiso entre la operatividad deseada y el presupuesto disponible. Presupuestos de sostenimiento manifiestamente insuficientes son una garantía de que cuando surja una crisis, no se podrá responder adecuadamente.

CONCLUSIONES

La excelencia es cumplir plenamente con las necesidades estratégicas, a un coste asumible. Se puede ser una Marina excelente con pocos recursos, siempre que la estrategia naval tenga unos objetivos realistas, acordes con esos recursos. Las claves de una política naval de excelencia son dos:

- En relación con el personal, la excelencia de las dotaciones debe ser el fundamento de las políticas de enseñanza y de destinos. Los ciclos operativos deben gobernar estas políticas, y no a la inversa.
- En relación con el material, la excelencia consiste en tener las unidades en el máximo grado de alistamiento que permitan los recursos (aunque este grado sea bajo) y, sobre todo, disponer de planes realistas, disponibilidad presupuestaria y base industrial suficiente, para alistar las unidades en los plazos establecidos.

Las operaciones se realizan con la fuerza que pueda alistarse en plazo, no con la totalidad de las unidades del inventario. De nada sirve realizar grandes inversiones en nuevas unidades si no se cuida su alistamiento. Alistar en poco tiempo una unidad con carencias muy importantes es, sencillamente, imposible. Afrontar una crisis importante con unidades mal alistadas es, sencillamente, suicida.