



UN LIDERAZGO CENTENARIO

David CUESTA VALLINA
Comandante del Ejército de Tierra

El protagonista



L pasado 17 de febrero de 2015 se cumplieron los cien años de la creación del Arma Submarina, tomando como referencia la aprobación de la Ley de Construcción Naval (1) por Alfonso XIII en 1915. En uno de sus artículos se señalaba que «se autoriza al Ministro de Marina para adquirir por gestión directa con cargo a los créditos concedidos por esta ley hasta cuatro sumergibles y el material necesario para las enseñanzas y prácticas de personal que ha de dotarlos y un buque especial de salvamento». El Arma Submarina española comenzaba así su andadura.

(1) Esta ley también se la conoce como Ley Miranda en reconocimiento al entonces ministro de Marina almirante Augusto Miranda y Godoy.



Centenario del Arma Submarina.

En otro escenario, la presencia en un segundo plano de 12 submarinos en la bahía de Tokio el 2 de septiembre de 1945 durante la firma que se produjo a bordo del acorazado *Missouri* y que suponía el final de la Segunda Guerra Mundial nos puede dar una idea del papel destacado y discreto que ha tenido este arma, considerada como clave en el desarrollo de la guerra. Así, el propio Churchill comentó sobre la campaña submarina alemana que era «el mayor peligro que afrontamos a lo largo de toda la guerra», y también se conoce que el 2 por 100 de la fuerza naval norteamericana, la fuerza submarina, produjo el hundimiento del 50 por 100 de los buques japoneses.

Identificando a nuestro protagonista, «el submarino», este ha mostrado su importancia a lo largo de su historia, aunque en muchos casos ha pasado más desapercibido de lo habitual por su identificación con la «discreción» y por lo especial de su entorno. Pero toda esta particularidad y muchas de sus capacidades están relacionadas con su tripulación, como elemento clave de nuestra organización, y cómo no, del desarrollo de un liderazgo que en muchos casos se ha mostrado diferente y avanzado.

El liderazgo

Las Fuerzas Armadas (FF. AA.) siempre han sido consideradas como ejemplo de organización, en las que se tienen en cuenta los aspectos de formación y desarrollo del liderazgo; de hecho, esta REVISTA GENERAL DE MARINA ha publicado muchos artículos sobre liderazgo, que han proliferado en los últimos años, al igual que el interés sobre el concepto en sí mismo.

El liderazgo no es un campo estanco o exclusivo de una de las instituciones militares, ya que entre todas tenemos demasiados puntos en común y aplicaciones o fines similares. El ejemplo norteamericano de Equipos de Reconstrucción Provincial (conocidos como PRT) desplegados en Afganistán (2), al mando de diferentes comandantes de submarinos, nos indica la versatilidad y preparación de sus componentes, que hoy más que nunca se hacen necesarios.

Para cualquier interesado en el tema del «liderazgo», la visión y atención con la que se vive en la Armada siempre resulta de especial interés, principalmente debido a la «preocupación» específica sobre este tema tan particular, que ha mostrado en sus publicaciones, manuales, artículos, etc., o incluso la referencia de que ha sido la primera institución militar que ha definido un modelo de liderazgo consolidado (3).

Inicialmente el concepto de liderazgo, como en las otras dos instituciones, está asociado al arte de «mandar», con ejemplos de líderes reconocidos y hazañas sacadas de la extensa tradición naval, que proporcionan una fuente imprescindible que se ha reflejado en la enseñanza y desarrollo de diferentes normativas o literatura.

El liderazgo hoy se entiende como una idea amplia, y afecta a todos los niveles de la organización y, por supuesto, tiene su expresión táctica en todas las capacidades navales y de una forma especial en nuestro protagonista, el submarino.

Un entorno especial

A través de la historia, la actuación de los submarinos ha evolucionado de forma considerable; así han pasado de tener misiones eminentemente antisuperficie, en las que predominaba la actuación en solitario y sin necesidad de comunicarse con otros componentes de la Fuerza Naval, a otras misiones que lo acercaban más al litoral y que exigían una mayor interacción, cuando no integración, con el conjunto de la Fuerza.

(2) PRT norteamericano de la provincia de Khost ha sido liderado en varias ocasiones por personal que había mandado un submarino en destinos anteriores.

(3) Documento Concepto de Liderazgo de la Armada, EMA (junio 2008).

Sus reconocidas características de discreción, autonomía y versatilidad se relacionan con las capacidades del submarino, a la vez que interfieren en el desarrollo de la vida de la tripulación, marcada por una convivencia continua en un espacio reducido, lo que representa un factor diferenciador que afecta al desarrollo de cualquier tipo de liderazgo.

El progreso del Arma Submarina, de forma general, ha estado muy influenciado por el componente técnico, siendo frecuentes las modificaciones y actualizaciones de determinados sistemas con arreglo a nuevas experiencias o adquisiciones que debían de integrarse rápidamente con el fin de mantenerse como arma determinante. Esta rapidez en la implementación de novedades también afecta al ejercicio del liderazgo en el ámbito de la necesaria adaptación al cambio.

El entorno a nivel procedimental suele identificarse como «rígido», caracterizado por tener todo muy definido para cada puesto de la dotación, lo que exige un personal entrenado que tendrá que seguir unas secuencias establecidas, normalmente reguladas y frecuentemente practicadas. Así, en los procesos de selección aplicados para las tripulaciones de submarinos durante la Segunda Guerra Mundial se prestaba especial atención a la inteligencia de los individuos y a la fortaleza física, considerándose necesaria una mayor especialización del personal que en otros buques, ya que cada oficial o marinero debía ser experto en lo suyo y conocer los demás servicios del buque.

Un liderazgo especial

De las particularidades mencionadas se puede deducir una característica extrema de «equipo de trabajo», que a su vez se presenta como una necesidad básica para el buen funcionamiento del submarino. Cualidades operativas como la de «autonomía» hacen más frecuente la convivencia por tiempos prolongados, condicionada por el contacto inevitable y diario para el personal embarcado que no permite que uno pueda pasar desapercibido.

Mucha literatura específica sobre la vida a bordo en un submarino nos acerca a momentos en los que se dejan en un segundo plano los formulismos, aunque sin que signifique un abandono de la disciplina, o la importancia de la gestión de conflictos en los equipos humanos como factores relacionados con la eficacia del submarino. De esta manera estamos recurriendo, entre otras, a cualidades de «gestión de equipos».

El aspecto técnico, que también identifica a nuestro protagonista, implica una capacidad de aprendizaje, a la vez que exigirá un proceso continuo y rápido de lecciones aprendidas que permitirán implementar o actualizar procedimientos según el progreso. Además se sabe que cualquier cambio resulta más difícil de aplicar en un entorno rígido o donde las reglas y procedimientos son

cuestión de supervivencia, por lo que una «adaptación al cambio» debe marcar la formación de nuestros líderes.

En muchos casos la iniciativa puede parecer limitada al existir pocas opciones para salirse del procedimiento marcado; lo normal es seguir el manual, el *checklist*, punto a punto. Incluso algunos estudios apuntan a que en niveles superiores el 90 por 100 de las decisiones son realizadas de manera automática sin necesidad de aprobación del mando superior.

Este aspecto puede facilitar que se desarrolle un liderazgo enfocado a la tarea, siendo necesario el dominio de «técnicas motivacionales» para poder conseguir un liderazgo efectivo, y que posiblemente requiera de una «visión» clara del comandante, que a su vez deberá ser conocida por toda la tripulación.

La incursión de un submarino en inmersión en el mismo corazón de Pearl Harbor subraya la más importante propiedad de este tipo de buque: la de penetrar a través de las defensas navales, aproximarse sin ser visto y llevar a cabo un ataque por sorpresa. Esta discreción, que permite operar sin ser detectado, implica una «gestión de riesgo» mayor que la de muchas unidades.

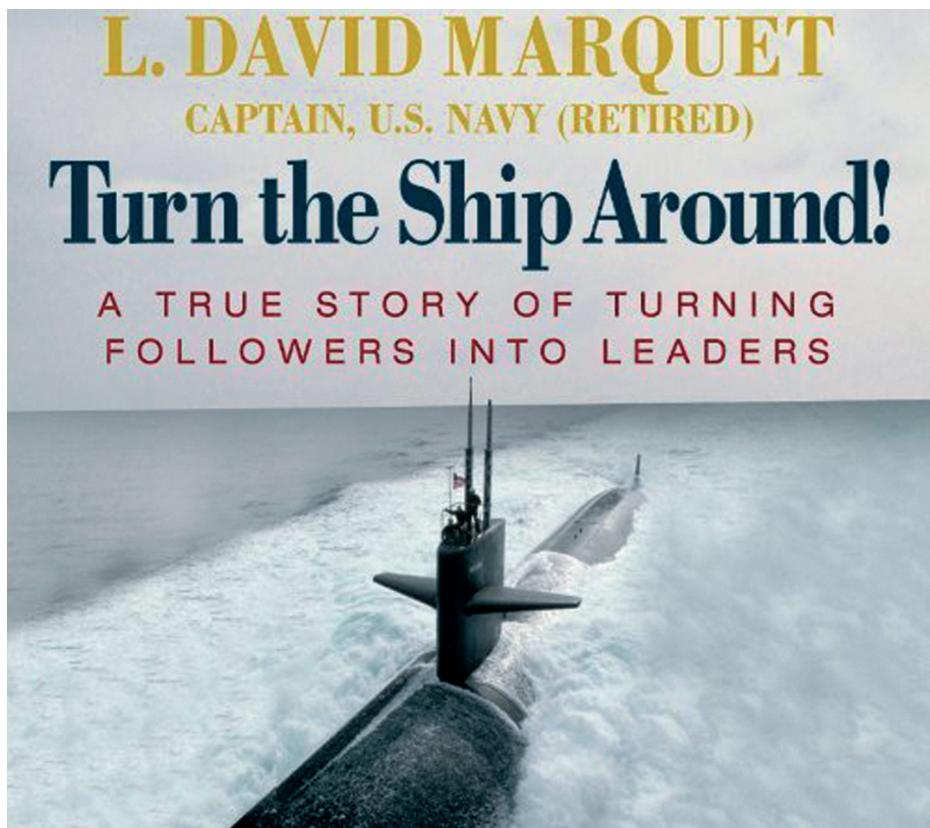
Una de las cualidades más necesarias en un submarinista ha de ser su capacidad para analizar con rapidez una situación apurada y saber tomar las medidas adecuadas para vencer todas las dificultades, de forma que una correcta «gestión del tiempo» condiciona la eficacia en el desarrollo de sus cometidos.

Caso práctico

La supervivencia de un submarino depende de la perfecta coordinación de la tripulación, y en ocasiones la cuestión es cómo castigar las faltas de disciplina, ya que puede ser un problema prescindir de uno de sus miembros. Como puede pasar en unidades de entidad similar y muy cohesionadas, el recurrir a la importancia del grupo o equipo puede traer considerables ventajas. En este sentido, tal y como contó en cierta ocasión el comandante Wolfgang Luth (4):

«A los pocos días de haberse concedido a un serviola una alta condecoración, avisó con retraso el avistamiento de un destructor. Lo único que pudimos hacer fue sumergirnos y esperar. Era evidente que estábamos corriendo un peligro que pudo haberse evitado. Sin embargo, no lo castigué. Recibimos tal lluvia de cargas de profundidad que estuvimos 15 horas sin poder salir a la superficie. Mientras se producían las explosiones, todas las miradas estaban fijas en el culpable, y este fue el peor castigo que pudo recibir.»

(4) Comandante de cuatro submarinos: *U-9*, *U-138*, *U-43* y *U-181*. Durante su servicio, hundió 47 barcos, siendo el único capitán de *U-Boot* enterrado con honores de Estado.



Portada del libro de David Marquet.

Más recientemente, el experimento (5) realizado en el *Santa Fe* puso en cuestión algunos de los factores considerados estándar en estos buques; pero el hecho de haber conseguido que un submarino nuclear pasara a estar entre los más prestigiosos de la US Navy abrió el interés sobre un posible «nuevo estilo de liderazgo» basado en la potenciación y confianza de los subordinados, a la vez que mostraba una innovadora capacidad de adaptación al cambio.

Buscando siempre la implicación de toda su tripulación, amplió el concepto de compartir información, basándose en las nuevas tecnologías y poniendo el foco en una relación «líder-líder», que superaba la establecida de «líder-subordinado», haciendo su organización más fuerte y resiliente.

(5) MARQUET, David: *Turn the Ship Around!* El autor mandó el submarino USS *Santa Fe*.

La clásica realización de «simulacros», ejercicios necesarios para mantener las capacidades operativas y asegurar el nivel de eficacia de la tripulación, supone el seguimiento secuencial de los procedimientos establecidos. En muchos casos, independientemente de la «reacción» individual, se debe seguir la secuencia de forma completa, y todo el personal sabe generalmente cómo y cuándo acabará. Este tipo de ejercicios tienen la dificultad de mantener la motivación en la tripulación, ya que se sabe que el simulacro continuará hasta completar el procedimiento.



Trabajo en equipo.

Innovaciones como modificar los simulacros, permitiendo el desarrollo del propio trabajo de cada miembro de la tripulación, dando una mayor responsabilidad que la habida hasta ese momento, son aportaciones que hizo el comandante David Marquet y que le llevaron a desarrollar con éxito casi una «escuela de liderazgo».

Una de las claves pasa por crear una cultura compartida por todos, en la que cada miembro de la tripulación conoce y siente la importancia de su labor, combinando la parte intelectual y emocional, facilitando que todos se identifiquen con la «visión» del submarino y a su vez con la de la organización por su lógico alineamiento.

Conclusiones

El desarrollo del liderazgo se ha mantenido como una preocupación constante en la Armada, pero también debe adaptarse a las nuevas tendencias y capacidades de nuestros medios y/o personal. Hoy en día, este ha crecido en la era de la información, está instruido en la era del conocimiento y por tanto en muchos sentidos es más conocedor y posee unas habilidades diferentes a las de hace unos años.

Así es como tienen cabida iniciativas como el plan desarrollado por la Escuela Naval (6), dirigido a mejorar las capacidades de liderazgo mediante módulos específicos, seminarios, prácticas, etc., en los que con una visión horizontal de la formación se tocan las áreas de gestión del entorno y gestión interpersonal y personal.

En nuestra organización, el papel del líder militar se centra en sacar el mayor beneficio de su influencia para cumplir la misión, teniendo en cuenta las circunstancias de la situación, y en el caso del submarino, el conocimiento y condicionantes de esos factores pueden resultar vitales y realzan muchos aspectos que podrían ser secundarios en otros ambientes.

La clave se mantiene en la capacidad de «inspirar» a toda la tripulación para que den lo mejor de sí mismos. El difícil juego de la motivación en una jornada caracterizada por los turnos o ciclos, que pueden llevar a la monotonía, realza el papel de un líder creativo y que comparte su «visión» con sus subordinados, ganándose y depositando la necesaria confianza.

El líder no puede pretender conocerlo todo ni hacerlo todo, sino que deberá saber potenciar a sus seguidores fomentando un liderazgo creativo y cediendo o abriendo la necesaria iniciativa, permitiendo así establecer una «confianza» en la que el contacto diario y la creación de vínculos mutuos serán los pilares de la imprescindible cohesión. David Marquet demostró que quien asume que lo sabe todo, que lo puede todo, corre el riesgo de anular cualquier posibilidad de liderazgo.

De alguna manera, en los submarinos es donde la «confianza», tanto la del propio comandante como con la dotación, puede plantearse como una necesidad. El líder debe saber inspirar esa confianza a sus hombres e inculcarles ese sentido de responsabilidad necesario para el éxito, de forma que pueda mantener la capacidad de actuar de forma aislada y en situaciones de presión, permitiendo cumplir la misión en la inmensidad del mar.

BIBLIOGRAFÍA

- Warrior 036. *Grey Wolf U-Boat Crewmen of World War II*.
VÁZQUEZ GARCÍA, Juan: *Submarinos alemanes U-Boote*, Ed. Tikal.
Armada. *Modelo de Liderazgo*. AJEMA.
Orientaciones Liderazgo (OR-7-026), Granada, 2006.
<http://www.u-historia.com>
<http://www.uboatarchive.net/http>

(6) REVISTA GENERAL DE MARINA. Marzo 2012.