

ADAPTACIÓN PERMANENTE A LOS CAMBIOS DE NUESTRO ENTORNO. CUANDO *DAR* *DE MANO* SIGNIFICA *ADQUIRIR PERSPECTIVA*

Juan Carlos PÉREZ GUERRERO



El problema no es que el ratón esté en el laberinto, sino que el laberinto esté en el ratón.

Deepak Malhotra.

Introducción



A expresión *dar de mano*, con la que titulo esta breve reflexión, es entendida en el argot laboral como *acabar la faena* (1), es decir, dar por terminado el trabajo o la tarea que estábamos haciendo. Normalmente está asociada al final de una jornada laboral. Sin embargo, en nuestro rico y peculiar vocabulario mariner, esta expresión tiene que ver con la maniobra de estachas para definir el momento de quitarle tensión al cabo en beneficio del resto de la maniobra, con la finalidad de conseguir ajustar la posición exacta del buque en su lugar de atraque. Como bien conoce el lector, es una maniobra coordinada que requiere tanto de dirección centralizada como del empeño, esfuerzo e iniciativa de cada uno de los participantes.

(1) Ver 23 de abril de 2012 en: <http://www.cosasdeandalucia.com/web/index.php/component/glossary/Expresiones-21/D/Dar-de-mano-1475/>

Evidentemente, cuanto mayor es el buque, más compleja es la tarea de posicionarlo correctamente, pues requiere mayor destreza, una dirección clara y una coordinación precisa.

La esencia de la maniobra es la necesidad de cambiar para enmendar, corregir y mejorar la posición anterior. He aquí el motivo de esta reflexión, introducida con una expresión —para captar la atención del lector— sugerente en lo laboral pero exigente en lo marinero por rutinario que nos pueda parecer, lejos del estudio detallado de la maniobra: profundizar en la necesidad de transformación. El cambio permanente es uno de los factores que nos acompaña a todos en nuestra carrera militar. Ese devenir también es aplicable a nuestra institución. Desafío, por tanto, al lector, a sumergirse en este supuesto, la Armada frente al espejo de la realidad, con la única intención de fomentar el debate, de alentar y provocar la acción.

Desarrollo

Reposicionamiento permanente

Por una parte, admitimos que desde hace años nos encontramos inmersos en una crisis de índole económica que parece haberse extendido a todos los ámbitos de nuestra vida, incluidos los aspectos sociales, políticos e incluso morales. Pero, las grandes crisis son motivo y ocasión para la transformación (2), también en las Fuerzas Armadas, en general, y en la Armada, en particular. En definitiva, estamos ante una oportunidad de dar sentido a ese cambio continuo mediante la adaptación permanente al cambio (3), una de las claves intrínsecas del liderazgo personal del que hacemos gala en la milicia.

Por otra parte, los análisis estratégicos, del tipo que sean, determinan que nuestro entorno se encuentra en una constante y rápida transformación. «El cambio ha pasado a ser el terreno de juego» (4). La realidad es dinámica. Es inevitable e incontrolable. Actualmente, en nuestro entorno estratégico coexisten «dos mundos de la política», uno articulado en torno al Estado-nación y otro difuso, con múltiples centros de poder e influencia (5). Solamente si

(2) TRÍAS, Eugenio: «Pienso, luego existo», artículo publicado en *ABC* el día 8 de enero de 2012. Ver 23 de abril de 2012 en:

<http://www.abc.es/historico-opinion/index.asp?ff=20120108&idn=1502266004498>

(3) MALHOTRA, D.: *Yo me he llevado tu queso*. Empresa Activa. Editorial Urano, octubre de 2011. La idea de esta reflexión nace de la lectura de este libro.

(4) *La fuerza conjunta ante los retos del futuro. Preparándonos para las operaciones hasta 2030*. EMAD, octubre de 2009, p. 3.

(5) ROSENAU, James N.: *Turbulence in World Politics: a Theory of Change and Continuity*, Princeton University Press, 1990.



Maniobra en cubierta. (Foto: Internet).

somos realmente conscientes de esta realidad podremos articular estrategias realistas para influir activamente en el contexto internacional, y no limitarnos a ser meros espectadores en la construcción del nuevo orden mundial del siglo XXI.

Por tanto, la necesidad de estudiar y entender la transformación dinámica de nuestro entorno, mediante la identificación de los factores coyunturales que condicionan nuestras decisiones en los ámbitos estratégicos, operacionales y tácticos (incertidumbres políticas y económicas, riesgos y amenazas, evolución tecnológica y modernización de unidades y sistemas, variabilidad del recurso humano y la racionalización de estructuras, entre otros), es clave para prepararnos y operar en él, y afecta permanentemente a la Armada, tanto a la institución como a los miembros que la componen.

Como la tozuda realidad nos demuestra a veces, la mayoría de las veces, no basta con controlar la reacción a esa modificación permanente de nuestro entorno, de nosotros mismos o de los demás. Las condiciones están en permanente cambio que, en algunas ocasiones, tienden a la evolución. Coincidirá conmigo el paciente lector —después de esta prolongada introducción— que aceptar el cambio sin cuestionarlo es intolerable, e implicarse en él sin más

requiere no solo de inteligencia, esfuerzo y firme propósito, sino también de perspectiva. Por tanto, la necesidad de transformación nos obliga a aligerar las tensiones que nos atan al pasado e incluso al presente para volvernos a posicionar en el futuro; en definitiva, se trata de adquirir perspectivas, en primer lugar enfrentando los factores coyunturales, y actuar con determinación después, pero sin perder de vista el único elemento referente de la Armada, nuestras formas específicas de actuación que se realizan en o desde la mar.

En consecuencia, admitimos que la relación de la Armada con su futuro pasa necesariamente por su crecimiento o, mejor dicho, *reposicionamiento*, al menos en tres planos diferentes: en el estratégico (la adaptación de las capacidades navales a los escenarios de operación en un entorno conjunto y combinado), en el logístico (la gestión eficiente de los recursos) y en el personal (la capacitación, responsabilidad y compromiso de sus miembros).

En el entorno estratégico

Las características de los futuros escenarios de operación requieren nuestra presencia casi permanente en mares alejados para garantizar la seguridad nacional en el más amplio sentido de la palabra, para asegurar el suministro de recursos energéticos (flujos de suministro, yacimientos, pesca, etc.) y para ejercer nuestra influencia y capacidad de acción exterior. Todo ello, sin olvidar la defensa y seguridad de nuestras fronteras naturales en momentos en los que la inmigración ilegal vía marítima es una severa realidad. Este componente debemos entenderlo en el ámbito específico, conjunto y combinado, en clave tanto europea como aliada, con el convencimiento de que la vigencia del *poder naval y marítimo* es más evidente que nunca.

Sin embargo, las misiones trascienden el ámbito tradicionalmente militar y naval, especialmente contra o en apoyo a potencias emergentes, y cada vez más influyentes, para convertirse en operaciones, no exclusivamente militares, de mantenimiento de paz, de ayuda humanitaria, de embargo de armamento, de conocimiento del mar y de enfrentamiento contra amenazas a la seguridad marítima de procedencia múltiple, desconocida y generalmente asimétricas. En la mayoría de los casos podrían concurrir todo ese tipo de operaciones en el cumplimiento de la misión.

A buen seguro el paciente lector tiene bienintencionadas recetas para afrontar la permanente incertidumbre estratégica, entendida como «la dificultad de ver claramente... [y] hace que las cosas aparezcan con visos distintos a lo que habíamos imaginado» (6), en la que normalmente nos movemos y que

(6) CLAUSEWITZ, Carl: *De la Guerra*. Libro 1.º, «Sobre la naturaleza de la guerra», capítulo VI, «La información en la guerra».



Estrategias y desafíos marítimos. (Fuente: Internet).

hace cuestionarnos nuestras propias capacidades continuamente. He aquí algunas de las acciones clarificadoras que podría llevar a cabo la Armada:

- En primer lugar, el desarrollo y la aplicación de conceptos útiles que nos ayuden a resolver los nuevos problemas que esos escenarios operativos cambiantes puedan plantearnos, concretamente mediante dos acciones:
 - La revisión y actualización de conceptos exclusivamente navales y marítimos y su vinculación progresiva a protocolos y procedimientos interministeriales y conjuntos.
 - La consolidación de nuestra aportación al sistema internacional de seguridad y defensa.

- En segundo lugar, la participación en los esfuerzos que la comunidad internacional desarrolla en apoyo a la paz y la seguridad mediante el desarrollo de estrategias y la potenciación de capacidades adaptables a los escenarios de actuación. Las posibles líneas de acción podrían ser:

- El desarrollo de estrategias marítimas de seguridad integradas, especialmente pero no exclusivamente, en la UE y la OTAN, en los ámbitos de las Política Común de Seguridad y Defensa (PCSD) y del nuevo Concepto Estratégico, respectivamente. La implicación directa de la Armada en otras iniciativas de carácter regional, multilateral o bilateral fuera del marco europeo y aliado contribuiría al enriquecimiento del pensamiento estratégico marítimo y naval, imprescindible para adquirir perspectiva.
- El mantenimiento de la capacidad de combate y confrontación naval (disuasión y defensa), a la vez que el desarrollo de capacidades propias de diplomacia naval o de seguridad, pasando por la proyección de fuerzas desde la mar.

En ese sentido, la tarea es ingente porque, en paralelo a la clarificación conceptual y estratégica, debemos desarrollar los procedimientos operativos de gestión de los buques de nueva construcción (LHD *Juan Carlos I* y BAM clase *Meteoro*), revisar y actualizar los de empleo y actuación de plataformas más antiguas, así como mejorar la integración de capacidades en contingentes compuestos por buques, helicópteros y agrupaciones operativas de Infantería de Marina.

En el escenario económico actual, de reducción presupuestaria, la clave puede estar en el equilibrio entre la calidad de las capacidades que debemos desarrollar y el número de unidades disponibles. La pérdida de capacidades específicas, o su limitación en determinadas unidades, debería considerarse un factor de planeamiento en lugar de una premisa que constriña nuestro amplio margen de actuación. Las características naturales de cada unidad podrían llevarnos a la especialización de determinadas unidades en cometidos concretos.

En este sentido, podrían desarrollarse nuevas aptitudes operativas navales que satisfagan la aportación específica de la Armada al desafío del entorno, y que favorezcan la interoperabilidad en los ámbitos conjunto y combinado. El análisis y la revisión constante de las doctrinas, tácticas y procedimientos son imprescindibles para garantizar que somos capaces de hacer lo que la situación demande en cada momento.

Estas exigencias, consustanciales al entorno cambiante solamente se pueden adquirir potenciando la preparación mediante la instrucción eficaz y el adiestramiento específico, conjunto y combinado.

- En tercer y último lugar, la agilización de los procesos de toma de decisiones y el análisis de sus consecuencias (7), particularmente en la gestión de la actividad de la Fuerza. Se trata de implicar a toda la organización en la preparación, alistamiento y seguimiento de la actividad naval. El empleo eficiente de medios informáticos, la aplicación generalizada de la gestión por procesos, la reducción de la cadena orgánica y la potenciación de las relaciones horizontales entre autoridades de la Armada y otros ejércitos son algunos de los aspectos a considerar.

La complejidad del entorno estratégico en el que nos desenvolvemos no debería ser sinónimo de caos en el desarrollo de nuestro trabajo, de nuestras misiones operativas y tareas administrativas, sino de práctica ordenada y sistemática, permanentemente enriquecida por la experiencia y las lecciones aprendidas en los campos de la organización, el alistamiento de personal y material y la ejecución del adiestramiento; todo ello enfocado a la realización eficaz y eficiente de los cometidos y misiones que nos encomiendan; ¡nos preparamos como operamos, operamos como nos preparamos!

La gestión de los recursos

La mejora e innovación de los equipos, sistemas y armamento de las unidades más modernas, íntimamente relacionados con la asunción de ciertos riesgos tecnológicos, debe coexistir con el alistamiento y mantenimiento de sistemas y equipos más antiguos, que aportan experiencia, favorecen la instrucción y contribuyen a la consecución de las capacidades y aptitudes que se requieran en cada momento. Esta premisa, obvia y razonable, nos adentra en el controvertido campo de la gestión (del recurso material y del componente humano), en el que caben tantas soluciones como personas. Seguramente el lector no necesite seguir leyendo para apuntar



Desafíos a la gestión. (Fuente: Internet).

(7) AGUILAR PONCE DE LEÓN, Juan: «Más sobre la cuadratura del círculo». REVISTA GENERAL DE MARINA. Noviembre de 2005.

un buen ramillete de soluciones aparentemente eficientes desde la perspectiva personal, pero de más complicada aplicación al ámbito de una organización. Sin embargo, todos podríamos aceptar que la clave está en la gestión eficiente de los recursos, responsabilidad de todos los miembros de la Armada (8).

Al igual que en el apartado anterior, parece que el entendimiento del binomio personas-sistemas nos puede ayudar a desenvolvernos. En este sentido, la especialización de personal en el manejo y gestión de determinados equipos y la vinculación preferente de cada unidad a determinadas misiones debería tenerse en cuenta para garantizar la transición entre el presente y el futuro. Para ello, convendría trazar algunas referencias, tales como las siguientes:

- El personal es un bien imprescindible.
- La optimización de las plantillas orgánicas de las unidades y agrupaciones operativas para relacionarlas directamente con su alistamiento y empleo operativo. La disponibilidad actual de suficiente personal no debería distraer nuestra atención de la tendencia general de reducción de la estructura administrativa del Estado, con repercusión segura en las Fuerzas Armadas, y del carácter cíclico de reclutamiento (captación y retención), ambos vinculados a la disponibilidad de recursos.
En primer lugar, de las variables que están directamente en nuestras manos, se podrían considerar los factores siguientes: el equilibrio entre externalización y la autorrealización de servicios (limpiezas y alimentación) y apoyos (logística integrada y sostenida compartida con el tercer y cuarto escalón), la especialización técnica de la Armada en lo que se considere realmente distintivo, el esfuerzo más intensivo en el manejo seguro y correcto de equipos y sistemas y, por último, la reorientación del modelo de sostenimiento (por familias de equipos y sistemas) basados en la predicción.
- La coyuntura actual nos obliga a plantearnos continuamente, y si cabe con mayor periodicidad, nuevas formas de relación entre las personas y el entorno laboral y operativo, basadas en el cuidado extremo y en el empleo óptimo de equipos y sistemas, así como en el compromiso de los operadores con la gestión eficiente y eficaz de unos sistemas cada vez más sofisticados. En este sentido, el equilibrio entre el dimensionamiento y la cualificación de las plantillas es clave; ambos aspectos están íntimamente relacionados.
- En segundo lugar, nuestro compromiso con el futuro supone consolidar la tendencia a la automatización de sistemas y equipos, inicia-

(8) Directiva de Recursos 01/12, del AJEMA, de fecha 9 de mayo de 2012.

da en la pasada década con la construcción de nuevas unidades, que compense la disminución de dotaciones. Sin lugar a dudas, se requerirá la especialización del personal en el manejo de estos dispositivos, cada vez más avanzados.

- La gestión funcional de los recursos económicos.
 - La reestructuración de la cadena de mando debe estar orientada a mantener el compromiso entre los recursos y las capacidades operativas realmente necesarias. Se trata de alinear los procesos de gestión de recursos y generación de fuerzas con los requerimientos operativos, lo que exige un mayor entendimiento y acercamiento entre las divisiones y secciones de los diferentes estados mayores y jefaturas (EMA, JAL, FLOTA, JEPER, etc.) y sopesar la necesidad de reducción o reorganización estructural en beneficio de la funcionalidad más estricta.
 - Esta reestructuración es una necesidad si queremos aproximarnos con determinación al ámbito conjunto, donde la agrupación del recurso de material bajo el paraguas de la DGAM es una realidad.
 - Además, supone un esfuerzo adicional si se tiene en cuenta el mantenimiento de las capacidades tecnológicas militares necesarias, pensando tanto en el escenario convencional de la defensa como en el escenario asimétrico de la seguridad.
 - La evolución social nos compromete también con la disminución de la huella medioambiental de las unidades navales a través de la potenciación de los programas de protección medioambiental de nuestras unidades e instalaciones, mediante la prevención y el tratamiento adecuado de los residuos.

El factor humano

En último lugar, aunque en un puesto prioritario en importancia y trascendencia, la capacidad de gestión, imagen e influencia de la Armada está estrechamente vinculada con la capacitación y competencia de su personal. La tecnología, y en particular la relacionada con la información, tiende a imbuirnos y a estandarizar nuestras ideas y conductas, abrumados por el exceso de información y la disponibilidad permanente de indicadores sobre los que apenas podemos actuar. La tecnología es el medio y no el fin (9) que comple-

(9) RODRÍGUEZ GARAT, Juan: «Reflexiones sobre la idiosincrasia del bisonte». REVISTA GENERAL DE MARINA. Mayo de 2010.



El futuro es nuestro. (Foto: www.armada.mde.es).

menta al único componente incuestionable en la Armada: sus miembros; personas, a veces, frustradas o desilusionadas ante la voracidad de los cambios y la presunción de arbitrariedad en asuntos tan sensibles como los relacionados con las publicaciones de vacantes, asignaciones de destinos de especial responsabilidad o coberturas de plantillas.

Como decíamos en la introducción, los cambios y las transformaciones afectan a todos los ámbitos de la organización y, por supuesto, a sus personas, encargadas, por otra parte, de llevarlos a cabo. La necesidad es mutua. La capacidad de innovación de la Armada es y está en sus miembros, que tienen una tarea ingente por delante si quieren anticiparse a los desafíos futuros, capaces de comprometerse con la Institución, capaces de reinventarse continuamente (sujetos a la coyuntura económica y a los cambiantes e inciertos escenarios operativos), capaces de valorar su disponibilidad de servicio y las relaciones con los demás y, por último, capaces de encarnar los valores de la Armada. Sin duda, recordando a Lusseyran, «nuestro destino se forja desde nuestro interior hacia fuera».

Para ello, el motor del cambio es la voluntad y el compromiso de cada uno de los miembros de la organización. La voluntad descansa sobre la

motivación (10), componente imprescindible en la construcción de un proyecto personal en línea con el de la organización. Cada uno de nosotros somos el propósito de ella y, del mismo modo aunque en dirección opuesta, contribuimos a cumplimentar sus propios intereses, que a su vez son también los nuestros. La correspondencia razonable y eficiente entre la Armada y sus miembros es esencial para emprender esa transformación necesaria. El esfuerzo debe ser máximo y la responsabilidad es de todos. Por otra parte, el compromiso y la disposición de entrega fomentan y favorecen las relaciones entre nosotros y, por tanto, potencian el vínculo de unión de esa extraordinaria diversidad, imprescindible en el ámbito orgánico, que conforman los cuerpos y escalas de la Armada, así como los intereses, capacidades, aspiraciones y vocaciones de cada uno de nosotros. Se trata de «explotar la diversidad en beneficio propio» (11).

En este sentido, parece razonable que nuestros pasos estén encaminados a favorecer el cambio y adaptar la capacidad de respuesta y actuación de los miembros de la organización a los desafíos de nuestro entorno, manteniendo la esencia de nuestros principios y valores, así como a facilitar el desarrollo de las capacidades anteriores mediante:

- El fomento de la comunicación interna y el trato directo que permita la difusión y asimilación de conceptos, líneas de acción y prioridades. Se trata de que cada uno conozca lo que la Armada quiere de él.
- La potenciación de las competencias profesionales y técnicas (cualificación), de las iniciativas y capacidades de innovación y, en definitiva, de la anticipación al futuro, mediante el fomento de las ideas, sin descuidar la permanente preparación moral (calidad humana) a través de la educación de los valores imprescindibles que nos han llevado hasta aquí. La clave puede estar en procurar el entusiasmo que, ineludiblemente, contribuye a la consolidación del compromiso y, de paso, favorece la adaptación al cambio. La habilidad de la organización para mantener el equilibrio dinámico entre diversidad y uniformidad, necesario para adaptarnos a los desafíos sin perder de vista el horizonte de su misión, es un elemento fundamental en esta línea de acción.
- El bastidor de este proceso está en los principios de disciplina, jerarquía y unidad, fundamentales en el ejercicio de nuestras responsabilidades y garantes del adecuado cumplimiento de las misiones que se nos asignan.

(10) AZNAR ALMAZÁN, Javier: «Motivación». REVISTA GENERAL DE MARINA. Agosto-septiembre de 2001.

(11) RODRÍGUEZ GARAT, Juan: «La diversidad: un recurso que es necesario aprovechar». REVISTA GENERAL DE MARINA. Agosto-septiembre de 2001.

Conclusión

La perspectiva, imprescindible para adquirir visión de futuro, solamente se adquiere *dando de mano*, aligerando tensiones que innecesariamente nos atan al pasado, e incluso al presente, y cobrando con armonía la maniobra necesaria para ver lo viejo con otros ojos y entender lo nuevo. La transformación, la evolución y el cambio son pilares de la pervivencia de la organización y, como tales, deben ser considerados por sus miembros. Y la Armada no es una excepción.

Por una parte, el contexto estratégico, complejo y dinámico nos presenta permanentemente nuevas amenazas a la paz, seguridad y estabilidad global que requieren respuestas integrales, incluida la militar. Por otra, la coyuntura económica contribuye a la incertidumbre en la disponibilidad de recursos y convierte la gestión eficiente en responsabilidad de todos.

El cambio y nuestra forma de asumirlo, mediante el entendimiento y la actuación coordinada y determinante frente a los factores coyunturales y temporales que nos han tocado y tocarán vivir, se convierten en evolución en la medida que el desarrollo de la organización va de la mano del desarrollo personal de cada uno de sus miembros.

La capacidad de transformación de la Armada está ahora más que nunca en la capacidad de sus miembros para afrontarla. Conocer la experiencia de siglos de travesías por todos los mares del mundo es imprescindible y posibilitador, siempre que no suponga un prejuicio y una rémora para afrontar el futuro. Tenemos mucho que ganar y, como dice el viejo proverbio latino, *felicibus brevis, miseris hora longa*.

