

# LA SEGURIDAD INTERIOR. VIVERO DE LIDERAZGO A BORDO

Alberto HERNÁNDEZ DE LA FUENTE



## Introducción



ON este artículo se pretende que el lector tome conciencia de la capacidad de los ejercicios de seguridad interior (SI) para estimular la creación y la tonificación del liderazgo en las dotaciones a través del aprovechamiento de las inercias que, de modo natural, se producen durante los adiestramientos y las evaluaciones de control de daños.

Contar con un buen nivel de liderazgo a bordo entre nuestros equipos operativos y de mantenimiento puede reflejarse de manera resumida en los siguientes beneficios:

1. Mejora el rendimiento.
2. Facilita y asegura el alcance de los objetivos marcados.
3. Favorece el trabajo en equipo. Cuando se trabaja en equipo eficazmente aparece la sinergia, la unión de energías constructivas. En una organización es importante que sus miembros trabajen en la misma dirección de manera voluntaria y en equipo. Organizar, delegar, empatizar y motivar mejora el desempeño, aumenta la eficiencia y la productividad, además de reducir el estrés con el reparto de tareas.
4. Mejora el clima laboral, mantiene al personal del equipo realizado y motivado. Reconocer el talento de los subordinados, empatizar, organizar, motivar y resolver los conflictos creando un buen clima laboral hará que los demás estén más contentos y motivados.
5. Se reducen las posibles ausencias en el trabajo y el malestar. El sostenimiento en el tiempo de una buena organización conocida por todos hace que el malestar laboral sea nulo o cuando menos disminuya,

por lo que las ausencias que pudieran producirse por este motivo desaparecerán, a pesar de que se mantenga un ritmo de trabajo potente.

6. Se mejoran la unidad en general y su imagen interior y exterior. La cara de una dotación es la cara de la unidad, que en ocasiones puede llegar a ser la de la institución o, incluso, la de una nación. El buen funcionamiento y la motivación de los distintos grupos operativos y administrativos de una dotación mejoran la imagen no sólo interior, sino también exterior.
7. Aumenta la operatividad de la unidad. Todas estas mejoras contribuyen a alcanzar más objetivos dentro de todo el abanico de funciones que es capaz de desarrollar cada unidad en los distintos escenarios y, por tanto, concluyen en el punto 8.
8. Se incrementa el prestigio general de la institución. Cada miembro de ésta es un testimonio vivo de los valores y del espíritu de servicio que aprende y desarrolla en su quehacer diario en todos los niveles de su vida profesional y particular, por lo que el cuidado del ambiente laboral y de la motivación a través del fomento de ciertas personas que catalicen y conserven estos aspectos es un asunto vertebral que debe ser tenido muy en cuenta en el día a día.
9. Crea e identifica talento entre los miembros de la dotación. Encontrar los medios para identificar y fomentar la presencia de personas a bordo que cuiden este ambiente propicio para el cumplimiento simultáneo de los objetivos y crear una buena atmósfera de trabajo son responsabilidad del mando y suponen un reto constante dentro de la programación.

*There are no great man, there are only great challenges that ordinary men are forced by circumstances to meet.*  
Admiral (USN) William «Bull» Halsey.

Por eso, la particular estructura organizativa de la SI y las características de los escenarios de ensayo, que emulan en lo posible la realidad, son una herramienta efectiva para poner a disposición del individuo un entorno controlado y propicio que desarrolle su aptitud como líder. Algo que, más tarde, podrá aplicar al resto de sus responsabilidades (administración del destino, guardias, resolución de conflictos, seguridad operativa...) y, lógicamente, en el cometido de su puesto de SI en una situación real.

Un punto más a favor de lo anterior es la necesidad de efectuar estos adiestramientos con una regularidad que permita dominar las técnicas y procedimientos necesarios, lo que implica un trabajo igualmente constante en la potenciación del liderazgo a través de los mismos.

Atendiendo a las características de las estructuras de trabajo de SI (que desglosaremos más adelante) y a la frecuencia necesaria con la que se repiten estos adiestramientos a bordo, esta área de capacidad destaca como una herramienta doblemente aprovechable, siendo una inversión de tiempo altamente eficiente que proporciona al mando desarrollar dos líneas distintas de crecimiento y refuerzo de las capacidades operativas al mismo tiempo:

- La de gestionar una incidencia con la máxima adhesión posible a los procedimientos en vigor.
- La de impulsar el liderazgo a todos los niveles, de modo que sea aplicable en el conjunto de intervenciones profesionales en las que participa cada miembro de la dotación.



Trozo de Seguridad Interior de una fragata *F-100*.  
(Foto: Andrés Díaz-Ripoll Marzol)

### Estudio rápido de liderazgo

Sin querer caer en la clásica definición de liderazgo, podríamos realizar una aproximación al mismo para comprender en qué medida un ensayo, por ejemplo de gestión de incendios de grandes proporciones en espacios de máquinas (IGP), puede cumplir con el punto segundo del anterior párrafo mediante la suma de tres acciones:

- Establecer una priorización de objetivos a través de una conexión de las necesidades de los diferentes equipos que interactúan en la incidencia, facilitando alcanzar el éxito.
- Asignar recursos por medio de una visión global de los «motores» y de los «frenos» (tiempo, equipos, personal...).
- Acometer exitosamente proyectos.

Estas tres acciones en conjunto dan como resultado la capacidad de tener una idea y ejecutarla, de manera que sea este resultado sostenible durante el tiempo necesario para que se alcance el objetivo deseado.

Es importante resaltar que el factor tiempo, o más bien la continuidad, es un aspecto significativo en este acercamiento entre la SI y el liderazgo. Por ende, no es suficiente con entrenar para adquirir una capacidad en un contexto determinado y luego soltarla, ya que cada pequeño ejercicio de liderazgo que se produce dentro de la propia SI crea una serie de redes y recursos generales aplicables a otras actividades, siendo sin embargo cada uno de los contextos de trabajo lo que marcará el estilo de liderazgo más eficaz en cada caso. Por ello, la estimulación que se crea en el individuo que ejerce su capacidad de liderar no desaparece en esa acción concreta, sino que se mantiene latente y tonificada algún tiempo más, residiendo en sí mismo, en su equipo y en los símbolos identificativos de éste.

Para concluir este apartado, se presenta el liderazgo como una capacidad estratégica que reposa en cada miembro de la dotación y que:

- Reúne recursos.
- Crea procesos.
- Defiende valores.

El líder va a decidir, desde el prisma de sus valores, dónde se ponen los recursos a su disposición y cómo se priorizan las necesidades que surjan

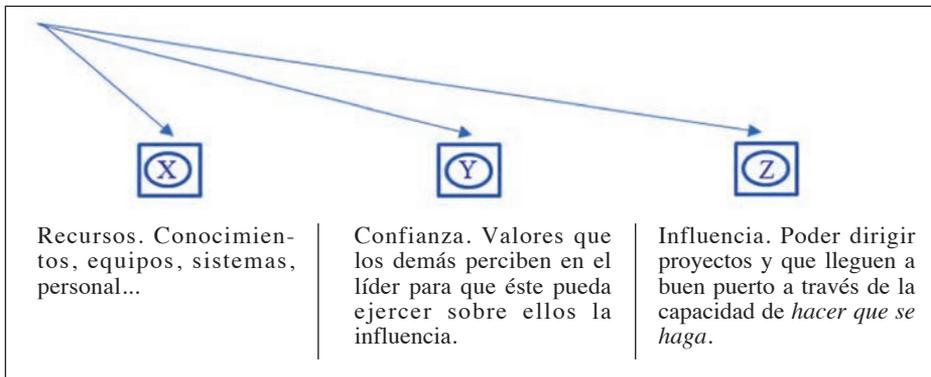


Trozo de Seguridad Interior de la fragata *Cristóbal Colón*.  
(Foto: [www.flickr.com/photos/armadamde](http://www.flickr.com/photos/armadamde))

cualquiera que sea su entorno, con permeabilidad entre los distintos contextos en los que intervenga.

## Un músculo llamado liderazgo

Hemos pasado de puntillas a través de un concepto tan amplio y abstracto como el de liderazgo que para el presente apartado se puede sintetizar en los siguientes pilares:



Pilares del liderazgo. (Elaboración propia)

Separar así los distintos elementos que conforman el liderazgo ayuda a simplificar este término tan impreciso y verlo como algo más tangible y cuantitativo. Si se describe como una suma de conceptos más sencillos, se hará más plausible dirigir esos factores que lo facilitan o que lo dificultan.

Así, se explicará posteriormente cómo puede implementarse lo ya comentado en el contexto de la SI, teniendo en cuenta que al igual que pueden aprenderse metodologías, también pueden olvidarse y/o atrofiarse. De ahí la importancia de contar con palancas suficientes y variadas en el día a día a bordo para ejercitarlo como si se tratara de un músculo más del cuerpo humano. Aquí es donde radica el interés de utilizar los adiestramientos de SI como máquinas de musculación del liderazgo y como oportunidades para que el individuo perciba su capacidad (1) y la estimule de una manera rica y variada cuando aplicamos los planes de instrucción y adiestramiento (I + A).

(1) Ver imagen más adelante en relación con las capacidades y habilidades del individuo.

## **El líder lo es ya antes de que su equipo se lo reconozca; el líder ya lo es antes de que él mismo lo sepa**

La identificación de ciertas actitudes y aptitudes en determinados miembros del equipo ayuda a focalizar el crecimiento profesional de aquéllos que tengan tendencia o facilidad de aportar al resto los beneficios del liderazgo. Algunos de estos rasgos son:

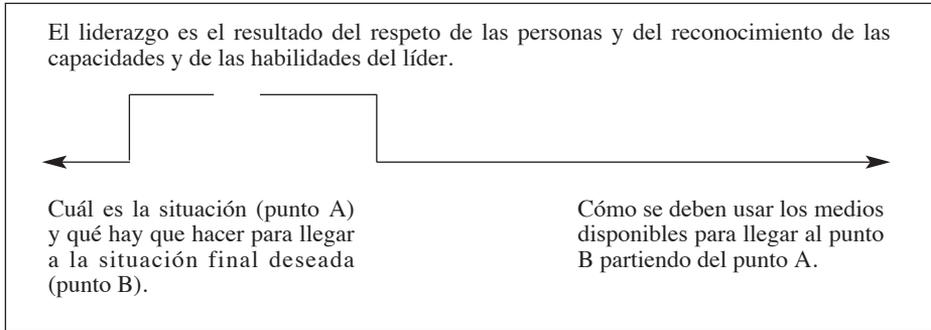
1. Credibilidad y comprensión respecto a los demás miembros de su equipo.
2. Esperanza al ofrecer soluciones concretas a problemas específicos que, en ocasiones, pueden ser disruptivas. Calidad que, sostenida por el punto 1, alberga gran capacidad de arrastre.
3. Pasión por alcanzar los objetivos. Lo que comúnmente se conoce como «motor».
4. Capacidad de hacer equipo, de ver claramente a una persona para cada necesidad en la que se desgrana el objetivo final y hacer que cada individuo se sienta «cómodo» e importante en la tarea asignada. Esto último fija la acción del líder en el tiempo hasta alcanzar el objetivo.
5. Generación de símbolos, corporativismo de equipo y asignación de identidad de grupo al equipo que se forma. Simplificar en un estímulo visual o auditivo breve las sensaciones y anécdotas positivas y satisfactorias que tienen sus seguidores en el transcurso de la acción del mando y al alcanzar el objetivo marcado. Esto es el «pegamento» que mantendrá unido al grupo en los períodos de menos actividad.
6. Creación de más liderazgo. La actividad en segundo plano del líder es crear líderes. Rodearse de un segundo y de un tercero que puedan sustituirle. Si el liderazgo es piramidal, no es liderazgo, es dirección (liderazgo + dirección = mando).

## **El liderazgo se ejerce, no se pide**

Tener un puesto determinado en el plan de combate (PLANCO) no convierte a nadie en líder.

Para poder fijar en los equipos dichas capacidades y habilidades se necesita diseñar y desarrollar contextos de trabajo específicos que de un modo seguro simulen escenarios en los que el líder, junto a su equipo, se sumerja. Estos escenarios son la herramienta necesaria para poner en funcionamiento de manera supervisada el marco de valores dentro del cual deseamos que nuestros cuadros de mando se muevan y dirijan a sus equipos.

La participación de los equipos en un entorno complejo, en el que sus miembros sean ciertamente autónomos en la toma de decisiones, sin un apoyo



Capacidades y habilidades del líder. (Elaboración propia)

directo del escalón de mando superior, que ofrezca oportunidades de enfrentar situaciones fuera del planeamiento establecido, encajando cada uno con naturalidad en los distintos roles del grupo, es exactamente lo que sucede en cada escena de cada ejercicio de SI. Esto fomenta la puesta en práctica y la exigencia de los valores del mando y aparecen las virtudes como el canal por el que se hace posible la transformación de los valores desde el concepto teórico a una herramienta práctica o, en su caso, a un arma cuando el escenario así lo exija.

Exactamente el contexto de trabajo de la SI, cuya estructura operativa materializa la ejecución del tránsito del punto A al B del modo más eficaz posible (siendo siempre valorable que también lo haga de la manera más eficiente), es el entorno más rico de todos los que se pueden simular a bordo para sostener activas las cualidades del buen mando de personas. Es un «vive-ro de liderazgo».

*The more you sweat in peace, the less you bleed in war.*  
Admiral (USN) Hyman G. Rickover.

## La importancia de los simuladores

La principal aptitud de la SI como simulador de liderazgo se apoya en un concepto raíz de la gestión del control de daños a bordo, resumido en la doctrina con la frase «control centralizado y actuación descentralizada», que define el control por veto. Este modo de ejercer el mando y control (MyC) es obligado en SI debido a cuatro de las características específicas de su entorno de trabajo:

- Establecimiento de grupos y subgrupos de trabajo que pueden actuar de modo aislado con el escalón operativo superior durante períodos prolongados de tiempo.

- Ausencia o baja calidad de comunicaciones portátiles en ciertas zonas o de comunicaciones fijas por los efectos de las averías naturales de la incidencia.
- Toma ágil y segura de decisiones, que implica la integridad del resto de miembros del equipo y del propio buque, apoyadas en los conocimientos del individuo, el dominio de los medios a su alcance y su propia percepción de la sintomatología de la emergencia.
- Ambiente de trabajo permanentemente inestable en función del control del humo, las inundaciones o las averías en sí mismas.

Este último punto es muy significativo para la razón de este artículo, ya que no hay liderazgo sin proactividad y, a la vez, en un ambiente de trabajo inestable como el de la SI, no hay avance sin proactividad.

La proactividad es la suma de la predisposición a la acción más la conciencia situacional, que es una actitud del individuo para analizar permanentemente su entorno táctico y trasladarlo a la capacidad estratégica a su alcance para llegar del punto A al B. Esta actitud se aprende y se puede practicar, siendo los escenarios propios de SI altamente ricos en este aspecto por su carácter inestable natural, lleno de situaciones en las que el efecto de un arma o de un accidente provoca un conjunto de averías y de resultados derivados de las mismas.

Además, las siguientes características propias de las labores del control de daños potencian que se den situaciones propicias para que los miembros de los diferentes grupos de SI pongan en práctica los aspectos que se han mencionado. Potenciadores:

- Entorno de trabajo no confortable, inseguro y cambiante a consecuencia del humo que obliga al uso de equipos respiratorios, o de la oscuridad como resultado de los aislamientos eléctricos, o incluso el calor del fuego propiamente o el nivel y la temperatura del agua en las inundaciones cuando se trabaja en los simuladores de control de daños.
- Aislamiento personal o dificultades comunicativas a corta distancia y aumento de la sensación de cansancio provocada por el uso de los equipos de protección individual (EPI) necesarios y la ausencia de iluminación.

Ambos aspectos son únicamente propios de la SI y no se reproducen en ningún otro contexto operativo a bordo, del mismo modo que ninguna otra área de capacidad mueve y emplea de manera combinada a la práctica totalidad de la dotación.

La resultante, en la mayoría de ocasiones, es que en el entorno táctico de la SI (principalmente entre la escena y la incidencia) existe una gran densidad de espacios en los que la acción del operador tiene un peso específico crítico en

el buen curso de la gestión de la emergencia, ocupando estos puestos personal que en su faceta administrativa a bordo (guardias, mantenimientos, limpiezas...) no desarrolla sus responsabilidades bajo tales circunstancias, pero que pueden recibir en estos ejercicios un poso muy proyectable al conjunto de su ámbito profesional e incluso personal.

Durante el desarrollo de su responsabilidad dentro del reparto de un trozo de SI, el dominio de la plataforma y el conocimiento de los cometidos de los puestos anexos al suyo en la estructura organizativa hacen que en muchas ocasiones un operador se vea llevando a cabo trabajos de gran complejidad que requieren de la participación de varios miembros más del trozo, bajo circunstancias que pueden no seguir al pie de la letra el planeamiento previamente ensayado y que lo empujan fuera de su esfera de confort, lo cual es

también un aspecto importante para crear autoconfianza *a posteriori*.



Personal de vigilancia. (Foto: Moisés Peñalosa)

*No fighter ever won his fight by covering up-merely fending off the other fellow's blows. The winner hits and keeps hitting even though he has to be able to take some stiff blows in order to keep on hitting.*

Fleet Admiral (USN) Ernest J. King, CNO 1942-1945.

## Para terminar

De este modo, dos claves a la hora de diseñar un ejercicio con doble capacidad de adiestramiento (SI y liderazgo) serían, por ejemplo, las siguientes:

- Bajas de personal clave durante la incidencia. Provocan ausencias de mando momentáneas que han de ser rápidamente cubiertas por otro operador, que debe conocer no sólo las responsabilidades de su puesto, sino también las de los puestos que debe asumir inmediatamente si hay bajas y que conforman un entorno altamente rico para la estimulación del liderazgo.
- Planteamiento de ejercicios que no se apoyen exactamente en reacciones planeadas. Saca al personal de un entorno previsto y fuerza esa sensación incómoda de necesidad de toma rápida de decisiones. Crea la típica sensación de «soledad» que, bien guiada, se convertirá más tarde en seguridad, y en la que incluso algún operador destaque aportando soluciones que vayan más allá de su umbral de responsabilidad.

Ambas características, tanto de los adiestramientos de SI como de las gestiones de emergencias reales, exigen un alto nivel de innovación, lo que trae siempre consigo el talento.

La gestión del talento es un asunto vital en cualquier institución, es un pilar fundamental y hay que poner los medios para estimular su aparición y permanencia entre sus integrantes, para lo cual pueden emplearse de forma muy apropiada los adiestramientos de SI.

Los ejercicios de control de daños son un entorno de trabajo ideal que sienta las bases para que los mandos de múltiples empleos y desde temprana edad ensayen sus capacidades para mandar bien (liderar) y estimulen en sí mismos y en sus equipos la aparición e identificación del talento.

