L. David Marquet
Capitán retirado de la Marina de EE.UU.

¡CAMBIA EL BARCO DE RUMBO!

Una historia real sobre cómo transformar a seguidores en líderes

«El mejor manual práctico sobre cómo delegar, formar, y conseguir procesos sin errores.»
FORTUNE

conecta

¡Cambia el barco de rumbo!

Una historia real sobre cómo transformar
a seguidores en líderes

L. DAVID MARQUET

Traducción de Javier Fernández de Castro

conecta

SÍGUENOS EN

megustaleer

@Ebooks

@megustaleer

@megustaleer

Penguin Random House Grupo Editorial

Dedicado a la tripulación del USS Santa Fe

Prólogo

Tuve la oportunidad de navegar en el USS *Santa Fe* durante el mandato del capitán Marquet y pude observar de primera mano el impacto de su planteamiento del liderazgo. Me produjo un profundo efecto en lo que yo creía posible en lo relativo a puestos de trabajo responsables y comprometidos.

Yo estaba formando en liderazgo a oficiales de la Armada en la época de las puntocom cuando empecé a oír que estaba ocurriendo algo realmente especial en un submarino en Hawái. Cuando surgió la oportunidad de navegar en el *Santa Fe* la aproveché. Embarqué en el submarino del capitán Marquet para enterarme de qué iban aquellos rumores. Nunca antes había visto una delegación de responsabilidades igual. Estuvimos en el puente de ese submarino nuclear de muchos billones de dólares en las aguas cristalinas de Lahaina, Maui, deslizándonos silenciosamente sobre la superficie. Al poco de ponernos en marcha, un oficial joven se acercó al capitán y dijo: «Señor, me dispongo a hacer descender este buque hasta una profundidad de treinta metros y medio». El capitán Marquet preguntó por lo que detectaba el sonar y la distancia hasta el fondo y luego dio instrucciones al joven para que nos permitiera unos minutos más en el puente antes de llevar a cabo su propósito.

A lo largo del día la gente abordaba al capitán para hacer esto o aquello. Él hacía en ocasiones una o dos preguntas y a continuación decía: «Adelante». Se reservaba las decisiones del tipo «punta del iceberg» para su propia confirmación. La mayor parte del iceberg —el restante 95 por ciento de decisiones— se tomaba sin intervención o confirmación alguna del capitán. Allí a donde fuera dentro del submarino —la sala de control, la sala de torpedos e incluso la cocina donde preparaban la comida— fui testigo de una intensidad de operaciones diversas que no esperaba. La tripulación estaba

increíblemente involucrada y se producía un continuo intercambio de información en voz baja.

En realidad no puedo decir que haya visto dar una orden al capitán.

Le pregunté a David cómo había logrado ese giro tan radical. Dijo que pretendía capacitar a su gente tanto como le fuera posible dentro de los límites de la Armada, y quizá un poco más.

Dijo esto con un destello pícaro en la mirada. Pensaba que si les exigía tomar como propio el problema y su solución empezarían a verse a sí mismos como un vínculo vital en la cadena de mando. Creó una cultura en la que aquellos marineros tenían un sentido real de estar añadiendo valor. Pero esa respuesta solamente deja claro el objetivo, no lo que en realidad implica —desde la cúspide de la organización y a todos cuantos pertenecían a ella— llevarlo a cabo.

¿Cómo crear una organización así? ¿Qué supone hacerla?

En este libro está la respuesta.

Lo que me gusta de este libro

Antes que nada, se trata de un gran relato del autoconocimiento, la tensión y las dudas en solitario del líder que emprende un camino desconocido. Sabemos que el experimento del capitán Marquet en el *Santa Fe* tuvo un gran éxito, pero en su momento ni él ni la valerosa tripulación que abrazó su novedosa manera de dirigir una organización sabían si iba a funcionar.

En segundo lugar, el libro ofrece los mecanismos específicos que ellos utilizaron en el *Santa Fe* para lograr la transformación. Sabemos lo que hicieron, cómo reaccionó la tripulación —para bien y para mal— y cómo maduraron los mecanismos con el tiempo. La buena noticia es que dichos mecanismos se refieren a cómo interactuamos en tanto que personas y son de aplicación universal. Puede ponerlos en práctica en su organización, empresa, colegio, gobierno y familia.

En tercer lugar, el libro ofrece un cambio crítico de paradigma acerca de lo que pensamos sobre el liderazgo. El capitán Marquet ha acuñado el término «líder-líder» para diferenciarlo del planteamiento líder-seguidor adoptado por los modelos tradicionales de liderazgo. Creo que plantear esta distinción en

términos de oposición es una buena idea. Habiendo presenciado personalmente cómo funcionaba el *Santa Fe*, puedo atestiguar que esta novedosa vía no es una modificación de matiz acerca de cómo hacemos negocios hoy en día; es esencialmente distinta y es ahí donde reside su poder.

Por qué deseará leer este libro

Sea cual sea su lugar en el escalafón de su organización, usted deseará leer este libro. Las personas en las posiciones más altas aprenderán a liberar la pasión, el intelecto y la energía de quienes están bajo su mando. Puede que involuntariamente se comporten y tomen medidas que vayan en contra de esos objetivos.

La gente operativa también encontrará vías para adoptar la manera de tomar decisiones y facilitar a los jefes la supresión del control.

Nos encontramos en medio de uno de los mayores cambios en la historia de la humanidad, en el cual el trabajo primario de los seres humanos se está desplazando desde la Era Industrial del «control» a la «liberación» en la Era del Trabajador del Conocimiento. Como dijo Albert Einstein, «Los principales problemas que tenemos planteados no pueden ser resueltos al mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los provocamos». Y por descontado que no los va a resolver una sola persona; ni siquiera, y especialmente, la que esté en «lo más alto».

El brillante futuro de nuestro mundo lo forjarán personas que hayan descubierto que el liderazgo es el arte de posibilitar. Es el arte de liberar el talento y el potencial humanos. Usted puede «comprar» personas mediante un cheque, posición, poder o temor, pero el genio, la pasión, la lealtad y la creatividad tenaz de un ser humano son únicamente voluntarias. Los grandes problemas del mundo solo serán resueltos por «voluntarios» apasionados y libres.

Esta es mi definición de liderazgo. Liderazgo es transmitir a las personas su valía y su potencial tan claramente que lleguen a inspirarse para verlo por sí mismas. No conozco un modelo mejor de esta forma de liderazgo potenciador que el del capitán Marquet. Y en las páginas que siguen usted encontrará un modelo para su propio camino.

Recuerde: el liderazgo es una elección, no un cargo. Le deseo un buen viaje.

STEPHEN R. COVEY,
primavera de 2012

Introducción

La gente se siente frustrada.

Muchos de nosotros estamos dispuestos a darlo todo cuando empezamos un nuevo trabajo. Por lo general estamos llenos de ideas acerca de cómo hacer las cosas mejor. Ofrecemos ilusionados toda nuestra capacidad intelectual solo para escuchar que esa no es nuestra obligación, que eso ya se ha intentado antes o que no deberíamos crear problemas. La iniciativa es mirada con escepticismo. Nuestras sugerencias son ignoradas. Nuestro trabajo se reduce a seguir una serie de prescripciones. Se nos dice que sigamos las instrucciones. Nuestra creatividad e innovaciones pasan desapercibidas. Finalmente dejamos de intentarlo y nos limitamos a acatar las normas. Resignados, nos las apañamos. Con demasiada frecuencia ahí termina la historia de nuestra vida laboral.

Incluso los empleados más prometedores pueden caer en esta descendente espiral evolutiva. Ahí está Ian, por ejemplo, que debería haber sido tomado como un empleado modélico por la multibillonaria empresa de comunicaciones que lo contrató. Lejos de ello, su primera experiencia en un empleo corporativo fue tan descorazonadora que juró no repetir nunca. Actualmente es un emprendedor. Cuando le pregunté qué era lo que había ido mal me contestó: «Podría haber completado mi trabajo diario en dos horas. Pedí más y me encontré con un "a su debido tiempo, joven". Carecía de poder de decisión». ¡Y eso ocurría en una empresa con fama de tener un liderazgo razonado y productos innovadores!

Ian dimitió y encontró una forma más satisfactoria de invertir su tiempo. «Seguramente, ¿sabe?, con el tiempo las cosas podrían mejorar, pero quién quiere jugarse su carrera —no, su energía vital— en la esperanza de un

cambio radical en una empresa asentada y con éxito. Me fui en busca de mis sueños y lo he conseguido.»

Si ha tenido usted el impulso de seguir el ejemplo de Ian, no está solo. En América, la satisfacción del trabajador está en su punto más bajo de la historia.[1] También están en mínimos el compromiso y la adhesión del trabajador con sus superiores.[2] En noviembre de 2011, el desempleo ascendió al 9 por ciento durante 31 meses. Podría pensarse que todos aquellos que tenían trabajo estarían felices solo por tenerlo, pero ese no era el caso.

Esta deliberada falta de compromiso está costando billones en pérdida de productividad. Empleados desafectos, insatisfechos y no comprometidos influyen en la cuenta de resultados de una organización y minan el ánimo de sus compañeros. Gallup calcula que en lo relativo a la mano de obra estadounidense, eso supone más de 300.000 millones de dólares solo en coste de pérdida de productividad.[3] Y por muy grande que sea ese coste, intuyo que queda empequeñecido ante lo que cuesta la pérdida de alegría y felicidad.

También los directivos están frustrados.

Si usted es uno de ellos probablemente se habrá visto obstaculizado por la falta de pasión y sentido de responsabilidad que detecta en sus empleados. De seguro que al animarles a tomar decisiones solo habrá logrado que muchos de ellos parezcan más cómodos limitándose a cumplir lo que se les dice. Los programas de delegación de responsabilidades empiezan bien pero no se sostienen por sí solos. Los nuevos empleados llegan a la organización directamente desde las aulas y esperan que se les dé instrucciones acerca de cómo hacer su trabajo.

Esta situación se da incluso en las mejores empresas. Por ejemplo, el doctor Scott Mesh es director general de Los Niños, una empresa dedicada a contribuir al desarrollo de niños con necesidades especiales. En numerosos años recientes Los Niños ha ganado el premio a «La mejor empresa para la que trabajar» en Nueva York. Conocí a algunos empleados de Scott y hube de reconocer que había logrado ensamblar un gran equipo de elite.

A pesar de ello, Scott no carece de desengaños. «Tengo que cuidarles demasiado. Algunas personas se hacen cargo del trabajo —lo hacen suyo, lo aman, lo desarrollan y obtienen grandes resultados—. A otras hay que darles toques, es probable que no hagan un seguimiento estricto, o que tengan otras necesidades.»

No es el único. Un estudio reciente indicaba que el 44 por ciento de los

líderes empresariales remarcaba su disgusto por los resultados del rendimiento de sus empleados.[4]

Este disgusto sentido por ambas partes en los lugares de trabajo tiene una sola raíz: nuestro actual modelo de liderazgo, que está penosamente desfasado.

El problema: líder-seguidor

Cuando serví en la Armada de Estados Unidos tuve de primera mano un modelo de liderazgo desfasado. He aquí lo que mi libro de liderazgo de la Academia Naval me decía acerca de ser un líder:

> El liderazgo es el arte, la ciencia o el regalo mediante el cual una persona tiene la posibilidad y el privilegio de dirigir los pensamientos, planes y actos de otros con vistas a obtener y comandar su obediencia, su confianza, su respeto y su leal cooperación.[5]

Dicho en otras palabras, en la Armada y la mayor parte de organizaciones, liderar es controlar a otras personas. Lo cual divide el mundo en dos clases de personas: líderes y seguidores. La mayor parte de lo que estudiamos, aprendemos o practicamos hoy en términos de liderazgo sigue esa estructura de líder-seguidor. Este modelo ha estado entre nosotros durante largo tiempo. Es dominante. Se trata de la estructura que se describe en la *Ilíada*, *Beowulf* y otras obras épicas occidentales.

Impregna algunas de las novelas y películas más populares acerca del liderazgo, como por ejemplo *Capitán de mar y guerra* de Patrick O'Brian.

La gente puede obtener enormes resultados gracias al modelo líder-seguidor, sobre todo con directivos eficaces. El desarrollo generalizado de la agricultura, las pirámides de Egipto y las fábricas de la Revolución industrial se realizaron siguiendo esa estructura que produjo una extraordinaria riqueza. Muchos directivos y propietarios se enriquecieron, y los seguidores también mejoraron. Precisamente porque hacer negocios según la fórmula líder-seguidor ha tenido tanto éxito, resulta tan atractiva y tan difícil de abandonar. Pero ese modelo se desarrolló cuando el trabajo humano era fundamentalmente físico. En consecuencia, fue optimizado para obtener trabajo de los seres humanos.

En nuestro mundo de hoy, el trabajo más importante que hacemos es el

cognoscitivo; por lo tanto, no es una sorpresa que una estructura desarrollada para el trabajo físico no sea óptima para el intelectual. Las personas a las que se trata como seguidoras poseen las expectativas de seguidoras y actúan como tales. En tanto que seguidoras, poseen una limitada autoridad para la toma de decisiones y pocos incentivos para dar lo mejor de su intelecto, energía y pasión. Quienes habitualmente reciben órdenes actúan a marcha lenta e infrautilizan su imaginación e iniciativa. Y así como eso no es importante para remar en un trirreme, lo es todo para operar un submarino nuclear.

Esto es una conocida limitación del modelo líder-seguidor.

Nos han enseñado que la solución es el empoderamiento.

El problema con los programas de empoderamiento es que implica una contradicción entre el mensaje y el método. Mientras que el mensaje es «delegación», en última instancia el método deja sin responsabilidad a los empleados. Lo cual anula el mensaje.

Además, en una estructura líder-seguidor, el rendimiento de la organización está estrechamente ligado al de su líder. Como resultado de ello se da una tendencia natural a desarrollar un liderazgo basado en la personalidad. Los seguidores gravitan hacia la personalidad. Se prima el rendimiento a corto plazo. Cuando se marchan los líderes que tienden a hacerlo todo por sí mismos y que se apoyan en la personalidad, se les echa en falta y el rendimiento puede cambiar de forma notable. Psicológicamente, eso resulta gratificador para el líder en grado sumo. Es seductor. Sin embargo, para muchos seguidores resulta psicológicamente debilitador. El seguidor aprende a depender del líder para tomar sus decisiones en lugar de comprometerse en forma plena con el proceso de trabajo para contribuir a que la organización funcione con la mayor eficacia posible.

La solución: líder-líder

La estructura líder-líder es completamente distinta de la de líder-seguidor. En su esencia reside la convicción de que todos podemos ser líderes y, de hecho, es mejor cuando todos lo somos. El liderazgo no es ninguna cualidad mística que unos poseen y otros no. Como seres humanos, todos tenemos lo que ello

exige y todos necesitamos hacer uso de nuestras habilidades como líderes en cada aspecto de nuestra vida laboral.

El modelo líder-líder no solo logra importantes mejoras en lo relativo a efectividad y moral sino que fortalece la organización. Y más importante aún, dichas mejoras son duraderas, no están vinculadas a que el líder designado actúe siempre correctamente. Encima, las estructuras líder-líder son mucho más resistentes y no se basan sobre la premisa de que el líder nombrado tiene siempre razón.

Además, las estructuras líder-líder hacen que surjan nuevos líderes en la organización de forma natural. Y eso no se puede detener.

Nacido del fracaso

Cuando me incorporé a mi primer puesto como oficial subalterno en el USS *Sunfish* (SSN-649), un submarino de ataque de la clase Sturgeon, técnicamente yo era un experto en todos los sistemas del barco, incluidos los detalles íntimos del reactor. Siempre he sido rápido en aprender y me gradué con el número 1 de mi clase de propulsión nuclear y del curso básico de oficial de submarino. Entre esos cursos avanzados y mi entrenamiento en la Academia Naval aprendí mucho acerca de los submarinos y del liderazgo.

En la Armada la base del liderazgo reside en los conocimientos técnicos, y mi primer capitán era la encarnación de esa filosofía.

Brusco y distante pero muy experto técnicamente, comandó el *Sunfish* durante nuestro primer, y altamente exitoso, despliegue. No me detuve a considerar cómo dirigía el barco porque era así como funcionaban las cosas. Entre mi primer y segundo despliegue en el *Sunfish* tuvimos un nuevo capitán, el comandante (más tarde vicealmirante) Marc Pelaez. Un día que navegábamos por el Atlántico durante nuestro ciclo de entrenamiento y no ocurría nada notable, avisté por el periscopio un gran barco mercante. Los del sonar lo habían estado detectando pero no estaban seguros de su categoría porque tenían autorización solo para una escucha pasiva, que es el modo normal para los submarinos. Medio en broma le comenté al jefe del sonar lo útil que nos sería que captase la señal del mercante utilizando el sonar activo, algo que raras veces se hacía. El capitán Pelaez apareció a mi lado. «¿Por qué

no lo hace?» Por descontado que él conocía la razón: se precisa el permiso del capitán para activar el sonar. Advirtiendo mi incomodidad, dijo: «¿Por qué no dice "Capitán, trato de activar el sonar para entrenar"?».

Lo intenté.

«Capitán, trato de activar el sonar para entrenar.»

Respondió: «Adelante», y desapareció, dejándome de pie solo, y realmente a cargo por primera vez.

Durante la siguiente hora estuvimos emitiendo señales utilizando todas las combinaciones de pulsaciones posibles con nuestro sonar y haciendo que todos los miembros del equipo del sonar lo utilizasen por turnos para comprobar cómo era un contacto de superficie activo. A los encargados del sonar les encantó hacer uso de su equipo de una forma novedosa. Al jefe del sonar le encantó entrenar a su gente y a mí también. Para mí, esa experiencia de autoridad y habilidad para mejorar el entrenamiento de mi equipo de guardia fue un poderoso tónico. Una vez terminado el servicio, me pasé horas estudiando e imaginando nuevas formas de entrenamiento con mi equipo de guardia.

Después del *Sunfish*, ejercí de asistente de estado mayor en el Pentágono y a continuación fui a la Escuela de Posgraduado Naval para hacer un año de prácticas de ruso y un master en asuntos de seguridad nacional. Tras ese respiro volví al mar como ingeniero (Eng) a bordo del USS *Will Rogers* (SSBN-659) entre 1989 y 1991.

Creía saber algo acerca del liderazgo. Resultó que no.

Mi servicio en el *Will Rogers* fue un desastre. Estábamos en un desalentador entorno de liderazgo de arriba abajo. Nadie quería estar allí. Para cambiarlo, intenté que la tripulación se involucrase más y descentralizar la toma de decisiones. Recurrí a todos los trucos aprendidos acerca de cómo «inspirar y ceder competencias» a mi equipo, pero ninguno de tales trucos pareció mejorar el rendimiento y la moral. En realidad terminamos teniendo un montón de problemas más. No podía dilucidar qué era lo que no funcionaba. Me sentí como Ian y pensé en dimitir. Al cabo de un tiempo volví a recuperar la autoridad que había tratado de compartir y revisé los proyectos y controlé toda decisión posible.

Ocho años después de abandonar el *Will Rogers*, al tomar el mando del USS *Santa Fe* (SSN-*763*), uno de los más modernos submarinos nucleares de ataque (SSN), aquella experiencia era una pesada carga. Los problemas que

me surgieron en el *Santa Fe* me recordaron a los que hube de hacer frente en el *Will Rogers*. Todos estaban mayormente relacionados con las personas y el liderazgo. Estaba decidido a emprender un nuevo planteamiento del liderazgo.

Éxito inmediato y para siempre

Un submarino con propulsión nuclear es un lugar insólito para que tenga lugar una revolución en el liderazgo, pues este es un entorno implacable. Los plazos son escasos, como lo es el espacio. Cuando nadie está nunca a una distancia superior a los 45 metros de la sala de control resulta sencillo adoptar una estructura de gestión altamente jerarquizada. La tradición naval y el planteamiento del programa naval de energía nuclear, que hace hincapié en la responsabilidad y la competencia técnica, refuerza ese incremento natural del poder, la autoridad y el control desde arriba. Los submarinos, que pueden operar durante prolongados períodos sin comunicarse por radio, son lo más parecido que tenemos a las viejas fragatas de gran autonomía. En suma, ofrecen un entorno perfecto para reforzar al líder-seguidor.

Cuando me hice cargo del *Santa Fe*, técnica, operativa y emocionalmente, su tripulación era de las peores de la Armada.

En el plazo de un año la situación había sufrido un giro total. Pasamos de los últimos a los primeros en numerosas mediciones del rendimiento, incluyendo uno de los que yo valoraba más: nuestra capacidad para retener a marineros y oficiales. Los pasos fueron evolutivos. El resultado, revolucionario.

El *Santa Fe* demostró un rendimiento magnífico mientras fui su capitán. Si solo hubiese sido eso, su capitán, se habría tratado de la misma historia de liderazgo basado en la personalidad que actualmente tanto espacio ocupa en los anaqueles de las librerías. Solo diez años más tarde podemos evaluar el auténtico éxito de aquel empeño, a juzgar por la continuada excelencia operativa del *Santa Fe* y las tasas de promoción inverosímilmente altas de sus oficiales y tripulantes. Ese es el verdadero legado de un líder-líder.

¡Cambia el rumbo del barco! es la historia de aquella navegación y de los hombres a bordo del *Santa Fe* que la vivieron conmigo. En esencia detalla cuatro fases de mi lucha por mejorar la forma en que interactuamos. En la

Primera Parte describo cómo hube de dejar de lado viejas ideas a fin de crear espacio para las nuevas. En las partes Segunda, Tercera y Cuarta se describe el puente hacia el líder-líder y los pilares que lo sustentan. El puente es control, derivar el control hacia otras personas de tu organización mientras retienes la responsabilidad. El control, según descubrimos, solo funciona con una mano de obra competente y que entiende el objetivo de la organización. Por lo tanto, según se diversifica el control, deben reforzarse tanto la competencia técnica como la claridad organizacional. Las diversas partes del libro están generalmente agrupadas en esas categorías, pero la realidad de su funcionamiento es que esos ciclos se repiten en círculos cada vez más amplios.

Imagino un mundo en el que todos recibimos satisfacción en nuestro trabajo. Un mundo en el que cada ser humano está intelectualmente comprometido, motivado y autoinspirado. Nuestra capacidad cognoscitiva, en tanto que especie, está plenamente implicada en la resolución de los monumentales problemas que se nos presentan.

En último término este libro es una llamada a la acción, un manifiesto, para todos esos trabajadores y directivos frustrados y para los cuales la actual estructura de liderazgo no funciona. Para hacer realidad esa visión debemos rechazar el modelo líder-seguidor y contemplar el mundo como un lugar para líderes. Ya sea usted un patrono, un empleado, un maestro o un padre, encontrará vías para trabajar en pos de ese objetivo.

Páselo bien y hágame saber cómo le funciona el líder-líder. Manden sus historias y reflexiones a <david@turntheshiparound.com>.

Elenco de personajes

Capitán Mark Kenny
Futuro oficial al mando (PCO) instructor y más tarde comodoro del Séptimo Escuadrón Submarino al que fue asignado el *Santa Fe*.
Capitán de corbeta Tom Stanley
Oficial ejecutivo (XO) en el *Santa Fe*, 1999-2000.
Capitán de corbeta Mike Bernacchi
Oficial ejecutivo en el *Santa Fe*, 2000-2002.
Capitán de corbeta Rick Panlilio
Ingeniero (Eng) en el *Santa Fe*, 1998-2001.
Capitán de corbeta Bill Greene
Oficial de derrota (Nav) en el *Santa Fe*, 1997-1999.
Teniente Dave Adams
Oficial de armamento (Weps) en el *Santa Fe*, 1998-2001.
Teniente Caleb Kerr
Oficial de derrota en el *Santa Fe*, 2000-2004.
Jefe superior Andy Worshek
Jefe del sonar y jefe del Departamento de Armamento en el *Santa Fe*, 1998-2002.
Jefe David Steele
Jefe del control de fuego en el *Santa Fe*, 1996-2000.
Jefe Brad Jensen
Jefe nuclear superior en el *Santa Fe*, 1998-2000.
Jefe Mike Ciko
Jefe nuclear superior en el *Santa Fe*, 2000-2002.
Oficial administrativo de segunda Scott Dillon
Oficial administrativo superior en el *Santa Fe*, 1998-2001.
Perro de trineo

Intendente en el *Santa Fe*, 1998-2001.

Primera parte

Empezar desde cero

La peor confrontación la tenemos en nuestro interior. Creer que sabemos algo es una barrera para el aprendizaje continuo. En mi caso las ideas acerca del liderazgo se crearon leyendo clásicos occidentales como *Beowulf* y la *Odisea*, leyendo historias del mar y mirando películas populares. Esas nociones sobre el «líder como héroe individual» se vieron notoriamente reforzadas cuando ingresé en la Academia Naval de Estados Unidos.

En esta parte del libro describo mi frustración y el cuestionamiento y rechazo final de esa clase de liderazgo. No fui consciente de ello en su momento, pero el supuesto que hay detrás de esa estructura del liderazgo, tan fundamental que se vuelve subconsciente, es que hay líderes y seguidores. Solo cuando me aclaré mentalmente esas preconcepciones fui capaz de ver una vía de verdad mejor para la interacción entre seres humanos.

1

Dolor

¿Cómo le ha moldeado el fracaso? Como jefe de departamento traté de implantar en el *Will Rogers* un nuevo planteamiento del liderazgo y fracasé.

1989: el mar de Irlanda

Ocho mil toneladas de acero se deslizaban silenciosamente ocultas en las profundidades del mar de Irlanda. En la sala de control del USS *Will Rogers* (SSBN-659), el oficial del puente dio orden de dirigir el barco hacia las más amplias y profundas extensiones del Atlántico Norte. Con una ojeada al panel de control de misiles podía ver la situación de los dieciséis misiles Poseidon a bordo, capaces de transportar cada uno catorce vehículos de retorno con múltiples cabezas nucleares. Esos misiles eran la única razón de la existencia del *Will Rogers*, a su vez un misil balístico submarino a propulsión nuclear —SSBN para abreviar— la clase de submarino que la tripulación llamaba afectuosamente un *boomer*, en referencia a la explosión demográfica. Había una cosa que importaba por encima de todo a un *boomer*: estar en el mar y en una condición que le permitiera llevar a cabo un ataque si se le ordenaba. Los SSBN eran un componente básico en la fuerza disuasoria estadounidense.

La sala de control era el centro nervioso del barco. Sus dieciséis misiles eran tan importantes e invulnerables frente a un ataque una vez lanzados y bajo el agua, que los *boomers* tenían dos tripulaciones, la Tripulación Azul y la Tripulación Oro, para maximizar el tiempo que el submarino podía permanecer en el mar en patrulla disuasoria estratégica. Las tripulaciones se alojaban en New London, Connecticut, y el *Will Rogers* era dirigido desde una base en Holy Loch, Escocia. Cada tres meses las tripulaciones se

intercambiaban con un período de renovación de tres días. Una vez que recibían el barco de la anterior tripulación, la nueva dedicaba cuatro semanas a realizar un mantenimiento correctivo y preventivo antes de salir al mar. A fin de que Estados Unidos mantuviese una fuerza estratégica disuasoria convincente, los misiles debían estar listos para ser disparados. Si el *Will Rogers* no podía hacerlo a tiempo otro submarino debía permanecer más tiempo en el mar.

Entre 1958 y 1965 se construyeron 41 de esos misiles balísticos submarinos en respuesta a la amenaza soviética, un logro industrial impresionante. El *Will Rogers* fue el último de los 41 SSBN y ha operado casi ininterrumpidamente desde que entró en servicio. Esos submarinos originales fueron sustituidos por unos más nuevos y competentes de la clase Ohio; sin embargo, el *Will Rogers* continuó cumpliendo importantes tareas operativas. De todas formas, y al cabo de 33 años, era un barco fatigado. Y peor aún, durante la patrulla previa a la que yo me incorporase, el *Will Rogers* colisionó con un arrastrero de pesca y no pudo pasar una importante certificación.

Consulté la carta de navegación en la sala de control. Estaba previsto que realizásemos una inmersión profunda una media hora después. Me dirigí a popa, más allá de las dos filas de tubos de misiles y el compartimento del reactor hasta la sala de motor. Con ayuda de una linterna realicé una inspección de última hora. Todas nuestras reparaciones habían sido adecuadamente certificadas como terminadas pero no estaría de más hacer una comprobación visual.

Como oficial ingeniero de la Tripulación Azul yo era el responsable de la inspección del reactor y el equipamiento auxiliar importante, y de supervisar a los sesenta hombres que lo mantenían y operaban. Había una tensión continua entre hacer las cosas bien y cumplir los plazos; cada miembro de la tripulación la sufría. El cometido era agotador y yo no me sentía particularmente feliz de cómo se iban desarrollando las cosas.

Al oficial que sustituí le importaban mucho los detalles. Estaba revisando documentos técnicos y dirigiendo operaciones de mantenimiento y similares de manera continua. Yo estaba decidido a cambiar eso otorgando a los hombres más control sobre su trabajo, mayor autoridad para la toma de decisiones y una lista de tareas menor. Con eso yo esperaba transmitir al *Will Rogers* la

pasión que había experimentado en el *Sunfish*. En ese aspecto yo iba contra la corriente.

Justo antes de subir a bordo tuve la oportunidad de navegar en otro SSBN durante varios días. Estaba siendo sometido a una inspección de combate bélico y a la tripulación se le habían encargado diferentes misiones que requerían una importante coordinación interna. Seguí al capitán por todo el barco para ver qué hacía. Estaba en todas partes: primero en la sala del motor y después de vuelta a control; corría al sonar y de allí a la sala de torpedos. Yo estaba exhausto antes de haber transcurrido veinticuatro horas. No estaba seguro incluso de si el capitán llegó a dormir durante los tres días que pasé junto a él de observación.

El barco superó bien la inspección y el equipo encargado de la misma citó específicamente la implicación del capitán. Me sentí incómodo porque sabía que no era así como yo deseaba comandar un submarino. Si tuviera que ser de esa forma, físicamente no podría hacer lo que él hacía.

Incluso a pesar de que la Armada estimulaba ese tipo de liderazgo de arriba abajo, seguí adelante con mi plan inspirado en el *Sunfish* para traspasar el control al departamento en lugar de dar órdenes. Por ejemplo, en lugar de repartir listas específicas de tareas entre los oficiales y jefes del *Will Rogers*, les transmití una orientación general y les pedí que preparasen listas de tareas y me las presentasen a mí. En lugar de decirle a cada cual lo que necesitábamos que hiciera, les hacía preguntas acerca de cómo pensaban que debían afrontar un problema. Lejos de ser el núcleo central coordinador del mantenimiento entre dos divisiones, les dije a los jefes de las mismas que hablasen directamente entre sí.

Las cosas no salieron bien. Durante el período de mantenimiento cometimos algunos errores que nos obligaron a repetir el trabajo. No terminamos dentro del plazo. También tuvimos algunos trabajos que no empezaron a tiempo porque los gestores de nivel medio no reunieron todos los partes y permisos, o no crearon las condiciones necesarias para hacer el trabajo en la planta de propulsión. Escuché que algunas personas deseaban el regreso del ingeniero anterior que se limitaría a decirles «exactamente lo que debían hacer». De hecho hubiera sido mucho más rápido ceñirme a decir a la gente lo que debía hacer y con frecuencia me encontré a mí mismo dando a gritos una lista de órdenes solo para conseguir que se hiciera el trabajo. No estaba satisfecho de mí mismo, pero a nadie más parecía importarle gran cosa. Yo parecía ser la

única persona que deseaba un lugar de trabajo más democrático y responsable, y me pregunté si iba por el buen camino.

Aunque era una situación crítica, cuando terminó el período de mantenimiento mis esfuerzos por responsabilizar a otros parecían dar frutos. Se respiraba un optimismo incipiente; habíamos terminado dentro del plazo.

En un instante comprendí que no era sí.

Bajé la escalera hasta el piso inferior de la sala del motor. Estaba comprobando diversas piezas del equipo con la linterna cuando lo que vi me dejó helado. Las tuercas que sujetaban un gran intercambiador de agua marina estaban ajustadas de forma deficiente. Las tuercas no sujetaban bien la rosca de los tornillos. Parecían estar bien pero yo estaba seguro de que no cumplían las especificaciones técnicas. Alguien no había hecho bien su trabajo. Ese intercambiador estaba sometido a plena presión en una inmersión. Hasta una pequeña fuga podría provocar que el barco se viese rociado de agua de mar con una fuerza enorme. Un fallo que podría ser catastrófico.

Se me cayó el alma a los pies. La inmersión en profundidad debía comenzar dentro de poco. Debía cancelarla de inmediato. Además de arreglar ese intercambiador íbamos a tener que inspeccionar todos los demás para asegurarnos de que no se había repetido el error. Y lo más importante, debíamos averiguar cómo había ocurrido eso.

Hice venir al oficial de puente y le dije que debíamos retrasar la inmersión. Y a continuación emprendí el largo camino para contárselo al capitán. Al pasar junto a los dieciséis tubos en el departamento de misiles me sentí muy solo. La reputación del barco y la de mi propio departamento iban a resentirse. Mis esfuerzos por traspasar responsabilidades a mi equipo habían fracasado. Nada de eso tendría que haber ocurrido. Como era de esperar, el capitán se puso furioso. Y por supuesto, eso no ayudó a resolver el problema.

Más tarde las cosas empeoraron. Yo había tratado de conceder más autoridad y control a mi equipo pero este ya no estaba por la labor. Si iba a ser reprendido por ello preferí que al menos la culpa fuese mía. Recuperé la forma de ejercer el liderazgo que se me había enseñado. Informé personalmente de cada paso. Y aprobé cada decisión. Organicé sistemas para que los informes me llegasen noche y día. No pude dormir porque los mensajeros me despertaban para que pudiese tomar decisiones. Estaba exhausto y abatido; y la gente del departamento tampoco se sentía feliz, pero continuó haciendo su trabajo estoicamente. Evité nuevos problemas graves,

pero todo pivotaba sobre mí. Lejos de sentirme orgulloso por haber detectado esos errores lamenté ser indispensable y me preocupó qué pasaría cuando estuviese cansado, dormido o equivocado.

Calculé que mis posibilidades de ser elegido oficial ejecutivo, el siguiente hito en mi carrera, eran escasas. Ninguno de los jefes de los restantes departamentos del *Will Rogers* fue seleccionado para oficial ejecutivo. Y tampoco fue elegido ningún jefe de departamento de la Tripulación Oro. Ningún oficial ejecutivo fue seleccionado para capitán. El capitán no fue ascendido. El *Will Rogers* era un cementerio de carreras profesionales. Hice planes para dedicar mi vida a otra cosa. En lugar de colocarme en un submarino encontré trabajo haciendo inspecciones para el Tratado Start e INF en la extinta Unión Soviética con la Agencia de Inspección Sobre el Terreno.

Al regresar de una inspección en Volgograd encontré un mensaje en mi buzón. Había sido seleccionado para oficial ejecutivo, el paso siguiente después de mi período como jefe del Departamento de Ingeniería: volvía al mar en un submarino. Debiera haberme sentido eufórico. El de oficial ejecutivo era el escalón anterior a capitán. En lugar de ello, sentía una extraña ambivalencia. Iba a tener que solucionar la tensión entre lo que aspiraba a ser como líder y lo que era en realidad.

Nueva mentalidad

Mientras trabajaba para la Agencia de Inspección Sobre el Terreno tuve ocasión de considerar lo ocurrido en el *Will Rogers*. Empecé a leer todo lo que cayó en mis manos sobre liderazgo, gestión, piscología, comunicación, motivación y comportamiento humano. Reflexioné profundamente acerca de lo que me motivaba y cómo deseaba ser tratado.

Recordé la explosión de energía, pasión y creatividad que experimenté dirigiendo el equipo de guardia en el *Sunfish*. Me sentía motivado para evitar cualquier recurrencia en el dolor, la frustración y el vacío de mis tres años en el *Will Rogers*, tanto en lo relativo a recibir órdenes como a dirigir a otros. Al terminar mi investigación me sentía desanimado por tres contradicciones.

En primer lugar, aunque me gustaba la idea de delegar responsabilidades, no entendía por qué era necesaria tal cosa. Después de todo no era probable

que una especie considerada por naturaleza pasiva se hubiese apoderado del planeta. Los programas de empoderamiento parecían ser una reacción frente al hecho de haber despojado deliberadamente de responsabilidad a las personas. Además, y de manera intrínseca, parecía contradictorio tener un programa de delegación de responsabilidades mediante el cual yo daría responsabilidades a mis subordinados al tiempo que mi jefe me las otorgaría a mí. Entendía que el poder surgía de mi interior y que todo intento de transmitirme responsabilidades sonaba a manipulación.

En segundo lugar, la forma en que se me pedía que tratase a los demás no era el modo en que yo quería ser tratado. Sentía que daba lo mejor cuando se me asignaban objetivos con muchas opciones para cumplirlos. No respondía bien frente a un puñado de tareas. En realidad, me irritaba ser tratado así y me provocaba una desconexión en el cerebro. Era intelectualmente despilfarrador e insatisfactorio.

En tercer lugar, me perturbaba la estrecha relación entre la competencia técnica del líder y el rendimiento de la organización. Los barcos con un «buen» oficial al mando funcionaban bien, como ocurría con el SSBN en el que serví. Los barcos que no poseían un buen oficial al mando no iban bien. Pero un buen barco podía pasar a ser un mal barco de la noche a la mañana con la llegada a bordo de un nuevo capitán. Y había algo más: con frecuencia sobrevenían contratiempos que provocaban que la gente torciese el gesto y se lamentase diciendo: «Tuvo que ocurrir en un barco tan bueno». Se diría que el capitán cometió un error y que la tripulación, como las ratas campestres, se limitó a obedecer. Llegué a la conclusión de que la competencia no podía depender únicamente del líder. Era algo que debía pertenecer a toda la organización.

En definitiva, lo que había tratado de conseguir en el *Will Rogers* era poner en práctica un programa de delegación de funciones dentro de una estructura líder-seguidor. La estructura de liderazgo, notoriamente reforzada por el comportamiento y las expectativas del capitán, era de las de: «Usted haga lo que se le ordena». Por lo tanto, mis desvelos no iban mucho más allá del: «Usted haga lo que se le ordena pero…». Y no funcionaba.

Lo que yo intentaba hacer era una extensión de la forma de hacer las cosas en el *Sunfish*. En ese barco me delegaron responsabilidades, pero el sentido de liderazgo solo me atenía a mí. Quienes pertenecían a mi equipo de guardia eran seguidores dentro del modelo tradicional. Lo que resultaba tan liberador

era que durante aquellas seis horas yo no me sentía un seguidor. Eso es lo que deseaba transmitir a los oficiales y tripulantes del Departamento de Ingeniería del *Will Rogers*.

Una de las cosas que limitan nuestro aprendizaje es la creencia de que ya sabemos algo. Mi experiencia en el *Will Rogers* me convenció de que había algo totalmente equivocado en nuestro enfoque. Limitarse a animar a la gente para que esta fuera proactiva, tuviera sentido de la responsabilidad, se comprometiera y todos los demás aspectos de un programa de empoderamiento se quedaban solo en la superficie. Solo tras mi servicio en el *Will Rogers* me abrí a nuevas ideas sobre el liderazgo. Empecé a cuestionar con seriedad la imagen del capitán de barco como *capitán de mar y guerra*. Empecé a preguntarme si todo lo que me había sido enseñando acerca del liderazgo no estaría equivocado.

Cuestiones a considerar

- ¿Por qué necesitamos delegar responsabilidades?
- ¿Necesita que alguien le otorgue responsabilidades?
- ¿Hasta qué punto depende su organización de la toma de decisiones de una persona o pequeño grupo de personas?
- ¿Qué clase de modelo de liderazgo utiliza su organización?
- Cuando evoca imágenes de cine que muestran liderazgo, ¿qué o quién le viene a la mente?
- ¿Qué supuestos hay implicados en esas imágenes?
- ¿De qué manera influyen esas imágenes en la forma en que se ve usted como líder?
- ¿En qué medida limitan esas imágenes su desarrollo como líder?

2

Todo como de costumbre

¿Están usted y sus colaboradores trabajando para optimizar su organización hasta que termine su período de servicio o para siempre? Para promover el éxito a largo plazo tuve que ignorar el sistema de incentivos a corto plazo.

Diciembre de 1998: Pearl Harbor, Hawái

El USS *Olympia* (SSN-717) enfilaba hacia el mayor canal de Pearl Harbor sin mí. Vaya sorpresa.

Había estado entrenando durante doce meses para capitanear ese submarino en concreto y el cambio de mando estaba previsto a menos de cuatro semanas vista. Era el destino soñado. El *Olympia* era un SSN de vanguardia (un submarino de ataque con propulsión nuclear), exactamente lo que yo había estado esperando. Mientras que la misión del *Will Rogers* consistía en ocultarse en la vastedad del océano, los barcos de ataque eran los cazadores y llevarían el peso de la lucha contra el enemigo. Estudié la configuración del equipamiento y el diagrama de tuberías e instrumentación, la planta exacta del reactor, la programación, el armamento y el informe de todos los problemas surgidos en los tres años anteriores. Aprendí la trayectoria profesional de cada oficial y leí sus biografías. Repasé cada informe de inspección: las tácticas, las del reactor, las de seguridad y las inspecciones del servicio de abastecimiento. Durante un año no hice otra cosa que pensar en los marineros del *Olympia* y en mi responsabilidad de liderarlos durante los tres años siguientes. Siguiendo el estilo de la Armada nuclear, alcancé un íntimo conocimiento técnico del barco. Me satisfizo la capacitación como futuro oficial al mando que acababa de terminar. Como estudiante únicamente había

sido responsable de mí mismo durante un año entero. Aparte de lo correspondiente al *Olympia* aprendimos tácticas y liderazgo. Durante una semana asistí a una escuela de liderazgo en New Port, Rhode Island, y mi mujer, Jane, pudo acompañarme. El curso de entrenamiento culminó con un intenso período de dos semanas en el mar tripulando submarinos a fondo y disparando torpedos.

Los oficiales encargados de formar a los futuros oficiales al mando eran elegidos cuidadosamente entre los capitanes experimentados; el capitán Mark Kenny, que había capitaneado el USS *Birmingham* (SS-698), un submarino clase Los Ángeles, dirigió mi grupo. Mark nos animó a un aprendizaje en profundidad y también a la introspección. Cada día aprendíamos acerca de los submarinos y también acerca de nosotros mismos.

Durante un ejercicio con torpedos ideé un complicado ardid que dejaría fuera de juego al submarino contrario y lo convertiría en un blanco infalible para nuestro ataque. Adelanté a los oficiales de la sala de control —en este caso otros futuros oficiales al mando— lo que iba a pasar. La situación se desarrolló exactamente como yo tenía previsto y logramos impactar en un enemigo silencioso y tenaz. Sin embargo, en mitad del ataque tuve que intervenir y hacer el cometido de otro compañero porque este se confundió.

Yo creía haber estado brillante, pero el capitán Kenny me llevó a un lado y me reprendió. No importaba lo ingenioso que fuera mi plan si mi equipo no podía ejecutarlo. Fue una lección que me resultó muy útil.

El *Olympia* lo hacía bien. Sus cifras de fidelidad eran buenas y sus puntuaciones de inspección superaban la media. Operativamente, yo tenía fama en los muelles de lograr que se hicieran las cosas, es decir, de cumplir las misiones asignadas. Me preguntaba qué clase de planteamiento del liderazgo deseaba aplicar en el *Olympia*.

Tenía muchas ganas de embarcarme en esa arma decisiva de la Armada y finalizar el proceso de renovación. Durante el mes que debía pasar a bordo, antes de asumir el mando, el barco iba a permanecer en el puerto para tareas de mantenimiento con la excepción de dos días que estarían dedicados a evaluar la capacidad operativa de la planta del reactor. En consecuencia acordé que iría con el equipo de inspección para encontrarme con el *Olympia* a la entrada de Pearl Harbor.

Aparte de ser mi única oportunidad de observar al barco y a su tripulación desenvolverse en el mar antes de asumir el mando, también me iba a resultar

muy útil para ser testigo de cómo el submarino pasaba la inspección. Al no formar parte de la tripulación yo no tendría un vínculo emocional, pero sería el responsable de llevar a cabo cualquier acción correctiva una vez que asumiera el mando.

Cuando el *Olympya* apareció en el canal y se acercó a la dársena de maniobras, las radios del pequeño barco chisporrotearon. El timonel informó de los pasajeros que subirían al «*Oly*». La respuesta del *Olympia* fue: solo subiría a bordo el equipo de inspección, no el futuro oficial al mando. No se me admitiría en el barco. «He debido de entender mal» el plan. Contemplé cómo giraba el submarino y la pequeña embarcación se colocaba a su costado, y cómo tendían la pasarela para admitir únicamente en el *Oly* al equipo de inspección. Pude ver al capitán en el puente pero no llegamos a establecer contacto visual. A continuación se retiró la pasarela y el *Oly* se dirigió a mar abierto. El barquito me devolvió al interior del puerto y me desembarcó.

Me ofendió que el capitán no me quisiera a bordo. Me estaba privando de ver operar al barco y estar presente durante la inspección. En menos de un mes yo iba a ser enteramente responsable del comportamiento de ese submarino, pero no podía verlo en acción.

Y sin embargo, hasta cierto punto, ¿quién podría culparle? Yo iba a ocupar una litera e incomodar a un miembro de la tripulación. Y aunque esos dos días en curso bajo el agua podrían resultar muy útiles para garantizar el mejor comportamiento del *Olympia* cuando él se fuese, por lo visto no tenía demasiado interés en facilitarlo. ¿Podía yo criticarle? En el sistema de la Armada, los capitanes responden del comportamiento de sus barcos hasta el día que los dejan, pero ni un día más. A partir de ese momento el problema es de algún otro.

Me puse a reflexionar al respecto. En todo barco y submarino, y en todo escuadrón y batallón, centenares de capitanes estaban tomando miles de decisiones para optimizar el rendimiento de sus subordinados únicamente durante su mandato. Si hacían algo a largo plazo era debido a un lúcido sentido del deber y no porque existiese nada en el sistema que les recompensase por hacerlo. Hace dos, tres o cuatro años no asociábamos la eficacia del liderazgo de un oficial y la frecuencia con la que eran ascendidos sus subordinados. Ni siquiera registrábamos esa clase de información. Solo importaba el desempeño del momento.

Aquí no hay nada que ver, circule

Subí a bordo del *Olympia*… tres días más tarde, una vez atracado en el muelle. Como era de esperar, había pasado bien la inspección.

El relevo en el *Olyhmpia* se llevó a cabo sin ceremonias: un repaso a los informes, inspecciones de material y una entrevista con los oficiales y la tripulación. Mientras recorría el barco me pareció que la tripulación se mantenía alerta y segura de sí misma. Casi demasiado segura, en realidad. Debido a que yo conocía detalladamente el barco y sus sistemas, y los informes de averías, pude plantear las cuestiones técnicas que deseaba inspeccionar. Hice montones de preguntas acerca de por qué hacíamos las cosas de determinada manera. Las respuestas de la tripulación eran concisas y certeras. No tardé en comprender que no existía el menor interés por cambiar. El *Oly* funcionaba en una estructura de arriba abajo y de «las cosas como de costumbre», y todo el mundo estaba conforme con ello.

Me detuve a pensar en cómo llevaría el submarino cuando me hiciese cargo. Dejé a un lado mis ideas sobre un cambio radical de la gestión porque habría una excesiva resistencia interna. La tripulación, si todo iba bien, no vería la necesidad de un cambio. Me resigné a introducir modificaciones graduales en la estructura jerárquica estándar.

Lo que hace tan atractiva la estructura de arriba abajo y de líder-seguidor es justamente su éxito. Y puede resultar eficaz siempre y cuando midas el rendimiento únicamente a corto plazo. A los oficiales se les premia por ser indispensables y porque se les eche en falta al marcharse. Cuando desciende el desempeño de una unidad tras la marcha de un oficial se toma como señal de que era un buen líder y no de que era eficaz en la adecuada formación de sus subordinados.

Otro factor que hace atractivo este enfoque del liderazgo es el entontecimiento inducido. Absuelve a los subordinados de las pesadas tareas de pensar, tomar decisiones y ser responsables y dignos de confianza. Usted es únicamente un diente del engranaje, un ejecutor de las órdenes de otros. «Qué pasa, yo solo cumplía órdenes.» La gente se siente cómoda así.

Sin embargo, eso entraña un coste para las personas que solo se pone en evidencia con el tiempo. Las personas a las que se trata como seguidoras tratan a los demás como seguidores cuando les llega el turno de liderar. Como resultado de tratar a la gente como seguidora se pierde un vasto potencial humano sin explotar. Esto únicamente se evidencia a largo plazo —tres o diez años más tarde— pero para entonces la gente se ha trasladado a otros puestos de trabajo.

Con el *Olympia* atracado en el muelle llevé a cabo rápidamente mi programa de revisiones, inspecciones y entrevistas. Como ya era un experto técnico en el barco, me aburrí del traspaso y decidí tomarme una semana de vacaciones con mi mujer. Había un venerable crucero, el *SS Independence*, que navegaba por las islas Hawái y decidimos pasar viajando la última semana antes del cambio de mando. Los primeros cuatro días fueron muy relajantes, y apreciamos la belleza de las islas. Me sentía tranquilo por cómo marchaban las cosas en el *Oly* y el liderazgo sería justo a mi medida —el mismo que me había permitido salir adelante en el *Will Rogers*.

En la mañana del quinto día, cuando nuestro barco pasaba frente a la lava procedente del volcán Kilauea que fluía hacia el océano, recibí una llamada de teléfono. En aquella época no era habitual recibir una llamada desde tierra y di por hecho que se trataba de un asunto interno. Escuché sobresaltado una voz chisporroteante que me informaba desde el extremo opuesto que mi relevo en el mando quedaba cancelado. En lugar de ello me haría cargo del *Santa Fe* justo después de Año Nuevo.

Me entró el pánico. El fundamento de mi enfoque del liderazgo y mis conocimientos técnicos habían sido dedicados al submarino equivocado.

Cuestiones a considerar

- ¿Se premia en su organización a la gente por lo que ocurre cuando es transferida a otro puesto?
- ¿Se le recompensa por el éxito de sus subordinados?
- ¿La gente desea que se le «eche en falta» cuando se va?
- Cuando una organización funciona peor inmediatamente después de la

marcha del líder, ¿qué dice esto acerca del liderazgo de esa persona? ¿Cómo ve la organización esa situación?

- ¿Cómo afecta a las acciones de nuestro liderazgo la perspectiva del tiempo como horizonte?
- ¿Qué podemos hacer para incentivar la mentalidad del largo plazo?

3

Cambio de rumbo

¿Cuál es su nivel de compromiso? Descubrí que lo más difícil del cambio de rumbo proyectado era mi propia fortaleza.

Diciembre de 1998: Pearl Harbor, Hawái

Lo primero que hice al regreso del crucero fue visitar a mi jefe y antiguo instructor en el curso de futuro oficial al mando, el capitán Mark Kenny. En lugar de dirigirme al muelle para proseguir con mi toma de posesión del *Olympia* me dirigí al edificio que albergó la oficina del comandante de la Flota del Pacífico durante el ataque a Pearl Harbor el 7 de diciembre de 1941. Actualmente tienen sus oficinas en ese edificio los tres jefes de escuadrón de la Armada en Pearl Harbor. El *Olympia* pertenecía al Tercer Escuadrón y el *Santa Fe*, al Séptimo. El capitán Mark Kenny, mi mentor durante el adiestramiento como futuro oficial, acababa de hacerse cargo del Séptimo Escuadrón, por lo que iba a ser mi nuevo jefe. Mark había tenido que insistir enérgicamente para que me fuese encomendada la tarea de darle un buen golpe de timón al *Santa Fe*. Tenía credibilidad porque era fiel a sus principios. Esa fue la razón de que yo alcanzase el puesto.

Más tarde Mark me contó que una de las razones por las que había apostado por mí era que yo había demostrado un inusual entusiasmo por aprender durante todo el curso con él. Presentía que una curiosidad entusiasta podría ser vital para el drástico cambio del *Santa Fe* y su tripulación, un hecho que más tarde iba a apreciar profundamente y de formas que entonces no podía ni imaginar.

Recibir la noticia de que iba a tomar el mando del *Santa Fe* fue un shock.

No sabía mucho acerca de él aparte de que estaba amarrado en Pearl Harbor y programado para un despliegue a seis meses vista. A diferencia del *Olympia*, el *Santa Fe* era el barco con el que todos hacíamos bromas durante la preparación para oficiales al mando. El año anterior había sido difundida por internet una acusadora fotografía de los desmañados tripulantes del *Santa Fe*. Al capitán le costó una reprimenda y fue utilizada en el curso de adiestramiento como ejemplo de lo que no se puede hacer. El *Santa Fe* era el barco que siempre tenía problemas para estar listo a tiempo. Y tenía el peor índice de fidelización en la fuerza submarina: en 1998, por ejemplo, solo tres de sus miembros se realistaron.

Mark habló de mi nuevo puesto. «Debes lograr que el *Santa Fe* y su tripulación estén listos para el despliegue dentro de seis meses. Se trata del despliegue soñado desde la perspectiva operacional, con el Grupo de Combate Constelación, pero también va a ser agotador. Para demostrar nuestra eficacia en el combate una de las cosas que llevaremos a cabo son unas maniobras con torpedos en las aguas poco profundas del golfo Pérsico.»

Lo que Mark dijo a continuación no tenía buen aspecto. «No voy a minimizar la tarea que tienes por delante. El barco no va bien. Visto desde aquí parece haber un vacío de liderazgo. Se trata de una situación única. En toda mi vida en los muelles no puedo recordar una confluencia de acontecimientos tan peculiar.

»Mira, el trato es este. Si necesitas cambiar algunos hombres, házmelo saber, pero no me interesa un golpe de timón brusco. No creo que eso vaya a ayudar a la tripulación. Creo que el mejor planteamiento sería trabajar con lo que tienes. Con apenas seis meses hasta el despliegue no tienes mucho tiempo para encontrar sustitutos.»

A mí también me parecía lo mismo. Finalmente, no despedí a nadie.

Eso era importante porque a cada miembro de la tripulación le enviaba el mensaje de que él no estaba fastidiado, pero el liderazgo sí. Mi reto iba a ser utilizar el mismo personal y equipo de apoyo y, a base de cambiar la forma en que interactuaban y se comportaban, incrementar espectacularmente la eficacia de combate del *Santa Fe*.

Como capitán, estaría asistido por un oficial ejecutivo, el segundo en la línea de mando y que estaría cualificado para hacerse cargo del barco en caso de que yo quedase incapacitado. Habría cuatro jefes de departamento: Armamento, Ingeniería, Navegación/Operaciones y Abastecimiento. Cada jefe

de departamento, con la excepción del oficial de abastecimiento, tendría formación nuclear y podía aspirar a dirigir algún día su propio submarino. No obstante, por cálculo de probabilidades solo uno de los tres lo lograría. El jurado se centraría en ellos. Mark explicó que el oficial ejecutivo parecía estrechamente vinculado al capitán anterior y dos de los jefes de departamento eran demasiado nuevos para ser evaluados.

«Ten en cuenta que para ayudarte a tener listo el barco puedes contar con un 1 por ciento de mí y del estado mayor de mi escuadrón —prosiguió Mark—. No vamos a presentarnos allí para decirte lo que necesitas, pero cualquier cosa que creas precisar, te apoyaremos.»

También hablamos de los suboficiales. En tanto que grupo, eran ignorados, no tenían formación y no pertenecían a la Armada. Debido a que se trataba de su primera salida, probablemente esos hombres eran el grupo más desatendido del barco. Todo lo que sabían de submarinos y de cómo ser un oficial, aparte de lo académico, se reducía al *Santa Fe*. Eran una mezcla: aproximadamente la mitad eran graduados de la Academia Naval y la otra mitad venía de los Cuerpos de Formación de Oficiales de la Reserva Naval.

Tratamos sobre los jefes del *Santa Fe*. Sin delegación de responsabilidades y poco inspirados. Los doce jefes son los suboficiales superiores. Se trata de cuadros medios. En nuestras escuelas de submarinos los instructores nos dicen que los oficiales se preocupan de que hagamos las cosas como debe ser y que los jefes se aseguran de que hagamos las cosas correctas. Sus conocimientos técnicos y su liderazgo iban a resultar claves, así como mi capacidad para dar salida a esos conocimientos.

Por la misma razón que los períodos de patrulla fueron el motivo de que la nación construyera los SSBN, los despliegues fueron la causa de que la nación construyera los SSN. Los despliegues constituían un período de operación de seis meses fuera de puerto.

Durante ese tiempo estaríamos fundamentalmente sumergidos y operando en áreas en las que nuestros adversarios potenciales podrían operar a su vez. Subiríamos a la superficie y entraríamos en puertos para reavituallamiento y llevar a cabo pequeñas reparaciones, pero en conjunto deberíamos recorrer unos 80.500 kilómetros por nuestra cuenta. Los submarinos son más útiles en la vanguardia, en aguas hostiles y no bajo la protección del paraguas del grupo de portaviones y otras fuerzas aliadas. Los despliegues exigen que el

submarino esté en condiciones óptimas de mantenimiento, entrenamiento, tripulación y avituallamiento.

El capitán explicó que no se producirían interrupciones en la programación para acomodar el brusco cambio de mando. La Armada y la nación necesitaban que el *Santa Fe* estuviese «totalmente a punto», es decir, un submarino capacitado a la perfección. Mark tendría la última palabra acerca de si el submarino estaba listo para el despliegue. Sus palabras finales de ánimo fueron: «Tengo plena confianza en tu capacidad para hacer esto. Y un último consejo, es posible que quieras conseguirte una buena linterna».

Nos estrechamos la mano y me dirigí al submarino. ¿Cómo íbamos —cómo iba yo— a hacerlo? No estaba seguro de que la tarea fuese posible. Me sentía sobrepasado y no sabía por dónde empezar. Preparar un despliegue ya era en sí mismo abrumador y no digamos con una tripulación desmoralizada. ¿Estaba dispuesto a arriesgar también la puesta en práctica de un nuevo enfoque del liderazgo?

Al reflexionar sobre ello, vi que el capitán Kenny estaba ejerciendo un gran liderazgo. Me había situado frente a un objetivo muy concreto —tener el *Santa Fe* listo para el despliegue en todos los sentidos— pero no me dijo cómo hacerlo. Otra cosa de la que me estaba informando era que la gente y los recursos disponibles para el barco serían los mismos que había antes e idénticos que los de cualquier otro submarino. En consecuencia, lo único que podíamos cambiar era la forma de actuar e interactuar. Ese iba a ser mi foco.

Entonces empecé a reconsiderar la situación. Puesto que Mark no iba a microgestionarme, quizá esa fuese la oportunidad de hacer algo diferente. Quizá fuese la oportunidad de liberar a la tripulación del enfoque del liderazgo de arriba abajo, o del «usted haga lo que se le ordena». Tal vez se tratara de la ocasión de mi vida. Por descontado que yo iba a ser el único responsable, y si el *Santa Fe* no estaba listo sería mi culpa y probablemente me costaría mi puesto de trabajo.

Decidí darle una oportunidad. Abandoné su oficina y me encaminé hacia el muelle donde estaba atracado el *Santa Fe*.

Cuestiones a considerar

- ¿Qué está usted dispuesto a arriesgar? (A veces dar un paso para mejorar requiere preocuparse/despreocuparse. Preocuparse profundamente por las personas y la misión, pero no preocuparse por las consecuencias burocráticas de su carrera profesional.)
- ¿Qué es lo más duro de experimentar al renunciar a la microgestión, el liderazgo de arriba abajo o el culto a la personalidad?
- ¿Cómo puede conseguir que sus equipos de proyecto interactúen de forma diferente pero haciendo uso de los mismos recursos?
- ¿Qué puede hacer, en tanto que subordinado, para conseguir que su jefe le deje intentar una forma diferente de gestionar un proyecto?
- ¿Plantea a los empleados objetivos específicos así como la libertad de cumplirlos de la forma que ellos elijan?

4

Frustración

¿Es usted curioso? Yo creía haber sido curioso durante mis salidas anteriores; resultó que solo «cuestionaba».

15 de diciembre, 1998: a bordo del USS *Santa Fe*, Pearl Harbor, Hawái (Veinticinco días para el cambio de mando)

Me acerqué al *Santa Fe* con una mezcla de curiosidad y ansiedad.

En la Armada de Estados Unidos damos nombre a las clases de submarinos a partir de la numeración del casco del primer barco de esa clase. Los submarinos de la clase Los Ángeles se llaman 688, y esa clase fue dividida en dos «flotillas»: primera y segunda. El *Olympia* es el trigésimo barco de la primera flotilla de 688; el *Santa Fe* pertenece a la segunda flotilla de 688. Aparte del diseño general del casco, los barcos son muy diferentes. La primera flotilla 688 posee alerones en la torreta, cuatro tubos lanzatorpedos y un reactor que necesita ser renovado una vez a lo largo de la vida del barco. Los de la segunda flotilla 688 tienen alerones de proa, doce tubos verticales de lanzamiento de misiles Tomahawk de ataque a tierra (TLAM) además de los cuatro tubos lanzatorpedos y un reactor rediseñado para durar toda la vida del barco.

Bajé por la estrecha pasarela. Al pasar por la cubierta escuché al vigía superior anunciando el protocolario «Capitán, Armada de Estados Unidos, a bordo». Fui avanzando por los estrechos pasillos. Saludé amablemente a los miembros de la tripulación que encontré. Los pasillos en un submarino tienen unos sesenta centímetros de anchura; no puedes cruzarte con nadie sin advertir

su presencia. Es como cruzarte con alguien en el pasillo de un avión. La mayoría mascullaba algo, gruñía o se miraba los zapatos. Parecían estar incómodos. Evitaban el contacto visual. Y conversar. Se les había dicho una y otra vez que eran la peor tripulación de la fuerza submarina y lo creían. Visto desde el *Olympia*, justo al otro lado del agua, eran mundos aparte.

Me detuve ante el camarote del capitán para anunciarle que estaba a bordo. Yo era su relevo y en el plazo de un par de semanas todo estaría bajo mi responsabilidad; pero de momento era suya. Resultaba un tanto embarazoso puesto que se retiraría en menos de un año. En algún momento se me asignaría como base de operaciones la segunda mesa en el camarote del oficial ejecutivo, pero de momento no tenía sitio. El cambio de órdenes también había tomado por sorpresa a la tripulación del *Santa Fe*. Al no tener un lugar en el que sentarme me dirigí a la sala de control y eché un vistazo. El equipo estaba apagado pero en los paneles frontales pude ver que los calibres e indicadores eran diferentes a todo lo que había visto antes. Y puesto que no tenía sitio, me dediqué a recorrer el barco. Al cabo de un tiempo empecé a preguntar a los miembros de la tripulación que tenía a mano acerca de las diferentes piezas del equipamiento. Por vez primera sentía genuina curiosidad.

Recorriendo el barco hacía preguntas a la tripulación acerca del equipo y de lo que estaban haciendo. Al principio parecían escépticos ante esas preguntas. Ello era así porque, por lo general, yo tendría que estar «cuestionando», no curioseando. Podía estar haciendo peguntas para asegurarme de que conocían el equipo. Pero en ese momento preguntaba para estar seguro de que yo conocía el equipo.

Mi desconocimiento de los detalles técnicos del submarino tuvo un interesante efecto secundario: puesto que no podía implicarme en las características del equipo tuve ocasión de centrarme en cambio en la gente y en su forma de interactuar, y confiar más en la tripulación de lo que normalmente hubiera hecho. Decidí llevar a cabo inspecciones personales del barco y revisar los informes pero solo para comprender a la tripulación. Mientras que en el *Oly* había repasado personalmente algunos informes, decidí que todo lo que hiciera en el *Santa Fe* sería con un oficial, un jefe o un marinero.

Empecé entrevistando a los jefes y oficiales en sus lugares de trabajo. Una vez que me hablaron de sus subordinados, les planteé una estructurada serie de preguntas del tipo:

• ¿Qué cosas espera usted que yo no cambie?
• ¿Qué cosas espera secretamente que cambie?
• ¿Qué clase de aspectos positivos debemos crear en el *Santa Fe*?
• Si usted fuese yo, ¿qué es lo primero que haría?
• ¿Por qué no funciona mejor este barco?
• ¿Cuáles son sus objetivos personales durante su servicio en el *Santa Fe*?
• ¿Qué trabas encuentra en su trabajo?
• ¿Cuál será nuestro mayor reto para lograr que el *Santa Fe* quede listo para el despliegue?
• ¿Cuáles son sus mayores frustraciones debidas a la forma en que está siendo gestionado el *Santa Fe*?
• ¿Qué es lo mejor que puedo hacer por usted?

Más adelante reflexioné acerca de algunas cosas que escuché. Muchas de ellas eran problemas relacionados con la forma en que era gestionado el barco.

• «La Administración desaparece en un agujero negro.»
• «Los oficiales de servicio retrasan el inicio del mantenimiento.»
• «Los suboficiales son la fuente de los bajos niveles de estándares.»
• «Me saqué previamente el título para esta consola de control, he sido transferido de un barco a otro y ahora debo empezar desde cero con una cartilla de cualificación en blanco.»
• «Llevo cuatro semanas aguardando un test para obtener la cualificación.»
• «No hay participación en el club de esposas.»
• «La instalación de radio y la actualización que acabamos de recibir nos ha dejado con menor capacidad de la que teníamos antes.»
• «Se me ofreció un puesto determinado cuando llegué y no se ha confirmado.»
• «Me limito a bajar la cabeza y mantenerme apartado de los problemas. Cuando las cosas van mal espero secretamente que sea otro quien la fastidie la próxima vez.»

La conversación que mantuve con el técnico de control de armamento, el jefe David Steele, fue característica. «He solicitado el traslado», admitió. El

jefe Steele llevaba dos años a bordo del *Santa Fe* y no lo estaba pasando bien. No era uno de los favoritos del capitán y tampoco estaba en los puestos superiores en las listas de rendimiento. Al terminar en el instituto se había presentado al reclutador de la Marina cuando cumplió dieciocho años. Se desempeñó bastante bien en el test de aptitud para ser seleccionado en submarinos y el reclutador le convenció de que pasase la prueba de Desarrollo Educativo General (GED) y se alistase. Ahora Steele era el encargado del sistema de control de armamento, que suministraba las instrucciones de objetivo a los misiles y torpedos que lanzaba el *Santa Fe*.

«Ni siquiera he firmado mi evaluación», me contó. Resistí el impulso de comentar con él el perjuicio que eso le causaba. Estábamos en diciembre y las evaluaciones estaban previstas para el 15 de septiembre. Su expediente estaría incompleto cuando se reuniese el comité de promoción, lo que reducía a cero sus probabilidades. Me pregunté que si la evaluación de los jefes se hacía tan mal, qué pasaría con la de los suboficiales.

«Y de todas formas, no me gusta cómo está gestionando el capitán las evaluaciones», gruñó Steele.

Es posible que su estilo «las cosas como son» molestase a otros, pero a mí me gustó. Era decisivo en la eficacia del *Santa Fe* en combate y su conocimiento del sistema de misiles de lanzamiento vertical era especialmente importante para mí.

«Mire, jefe, no puedo prometerle que pueda hacer de usted un PI, pero sí le prometo que las clasificaciones de rendimiento se basarán en su contribución a la misión del barco y punto.» (PI es la más alta clasificación de competitividad y significa «promoción inminente».)

En otra ocasión el jefe responsable de la división nuclear me dijo: «Desde que estoy aquí nadie ha revisado mi registro del estado del equipo». Ese registro es una amplia base de datos que incluye detalles acerca de todo lo que no funciona en cada pieza del equipo que posee cada división y, por lo tanto, es la base de los planes de mantenimiento y operativos.

Me sentía incómodo por no ser un técnico experto en cada una de las piezas del equipo a bordo. El resultado de fijarme en la gente era que iba a depender de que la tripulación me aportase los detalles técnicos acerca de cómo funcionaba el submarino. Lo cual iba en contra de todo el liderazgo naval y mi formación científica. Pero las circunstancias imponían una nueva forma de

actuar. Hacer las cosas como todo el mundo y esperar un resultado diferente no tenía mucho sentido.

No estoy defendiendo la ignorancia acerca del equipamiento. Para mí, sin embargo, era un paso necesario para hacer que mi curiosidad fuese genuina y depender de la tripulación hasta un extremo que no hubiera sido posible sin dicha ignorancia. A lo largo de mi servicio me convertí en un técnico experto en todos los aspectos del *Santa Fe*, pero los modelos positivos ya habían sido creados y yo seguí manteniendo la misma relación con la tripulación. Si usted recorre su organización hablando con la gente le sugiero que sea tan curioso como pueda. Y como ocurre con un buen conversador de sobremesa, una cuestión llevará a otra con naturalidad. El momento de cuestionar o incluso de criticar llega después de haberse creado una confianza.

Cuestiones a considerar

- ¿Plantea cuestiones para estar seguro de que usted sabe o para asegurarse de que ellos saben?
- ¿Tiene que ser la persona más lista de su organización?
- ¿Hasta qué punto la competencia técnica es la base del liderazgo?
- ¿Esa competencia técnica es personal o de la organización?
- ¿Sabe usted lo que pasa a «nivel de calle» de su organización?

5

Llamada a la acción

¿Cuándo fue la última vez que recorrió su organización para escuchar lo bueno, lo malo y lo feo de la gestión de arriba abajo? Dar vueltas y escuchar fue mi primer paso al prepararme para capitanear el *Santa Fe*.

16 de diciembre, 1998: a bordo del USS *Santa Fe*, Pearl Harbor, Hawái (Veinticuatro días para el cambio de mando)

De acuerdo con el procedimiento debía pasar las dos semanas siguientes revisándolo todo en el barco, entre otras cosas los informes de entrenamientos, estudios administrativos, premios, ascensos, informes relativos a la operación y el mantenimiento de la planta del reactor, los sistemas de armamento, los torpedos y los misiles, la programación, los ejercicios, el material clasificado y demás. Me olvidé de todo eso. A cambio pasé el tiempo recorriendo el barco hablando con la gente. También dispuse una serie de paseos durante los cuales cada jefe debía enseñarme su espacio. Para llevar a cabo adecuadamente esas inspecciones les pedía que me trajesen una linterna. No estaba previsto que se convirtiese en un test, pero las linternas eran lamentables. Rotas, con las pilas gastadas y unas bombillas que apenas iluminaban, no podías ver nada. Supuse que a eso se refería el capitán Kenny. Me conseguí una súper Maglite de cuatro pilas. Su luz brillaba como la del sol. Llevaba esa linterna conmigo a todas partes. Muy pronto los demás empezaron a utilizar linternas que funcionaban igual de bien.

Asistí en la cámara de oficiales a una reunión de jefes de departamento, una

revisión rutinaria de cuestiones de mantenimiento. Esa cámara es una pequeña estancia en la que hay una mesa para diez personas que es en la que comen los oficiales. Sirve también de sala de entrenamiento, sala de planificación de operaciones y es el lugar en el que los oficiales miran películas. Si hace falta sirve asimismo como sala de operaciones quirúrgicas.

Miré a los cuatro jefes de departamento. Ellos eran las personas clave con las que podría ir a la guerra, confiar la vida de los 135 miembros de la tripulación y posiblemente morir. Me sentí mal por ellos: los asistentes llegaron tarde y el capitán permaneció fuera hasta que todos estuvieron reunidos. Solo entonces fue invitado. La reunión empezó tarde. Puede parecer cosa sin importancia, pero a bordo de un submarino nuclear pequeñas cosas como la falta de puntualidad son indicios de problemas mucho más graves. En aquella reunión en particular, todo el mundo esperaba a alguien.

La reunión dio comienzo. El teniente Dave Adams, oficial de armamento (Weps) informó de problemas con el sistema de lanzamiento vertical en la proa del submarino. Hubo una larga discusión acerca de juntas teóricas, sellados y reevaluaciones. Probablemente debería haber estado más atento a las cuestiones técnicas porque el *Olympia* no disponía de ese sistema de misiles y por eso no le había prestado atención durante mi entrenamiento, pero en lugar de ello escuché minuciosamente a los presentes en la sala. Dave se mostró formal y sincero pero molesto y a la defensiva ante todas las cuestiones que hubo de responder. Los restantes jefes de departamento se aburrían.

Tras la reunión seguí a Dave hasta su camarote.

«Jefe, parecías un tanto frustrado.»

«Mi capitán, tengo una idea acerca de cómo quiero que funcione este departamento», empezó. Mientras le oía contarme cómo quería que se hiciesen las cosas, fui entusiasmándome cada vez más, y quedé impresionado. Por desgracia se le ignoraba. Según enumeraba cada una de las ideas de que disponía para mejorar su departamento yo quería saber cómo las había puesto en práctica. Pero la respuesta era siempre la misma: alguien en lo alto de la cadena de mando no había apoyado la iniciativa de manera que no se había hecho nada. Los jefes que trabajaban para él tampoco parecían dispuestos a dar un paso al frente con sus propias ideas. Muchas veces había deseado realizar ejercicios de ataque con misiles Tomahawk con los oficiales, algo de lo que íbamos a ser evaluados en enero, pero los ejercicios nunca fueron programados o habían sido cancelados.

En definitiva, Dave estaba describiendo un problema característico del modelo líder-seguidor, aunque él no usó esas palabras. Debido a sus percepciones y a su pasión iba a convertirse para siempre en uno de los grandes ingenieros del *Santa Fe*, al adoptar el concepto de líder-líder y ponerlo en práctica.

Descubrí en Dave un oficial increíblemente inteligente, motivado y dotado. Era el hijo menor de un militar profesional de la Armada. Influido con probabilidad por un padre exigente, Dave adquirió una motivación como raras veces he vuelto a ver. Aprendió asimismo a apreciar a sus hombres y al mismo tiempo a exigirles la excelencia. Me sentí más tranquilo respecto a mi plan porque, para que funcionase, iba a tener que confiar en los conocimientos técnicos de Dave y de los restantes jefes de departamento.

Dave no era el único oficial frustrado. El capitán de corbeta Bill Green, oficial de derrota y jefe superior de departamento, había solicitado el traslado fuera de la fuerza submarina. Dos de los suboficiales habían presentado su dimisión.

Al tiempo que se deterioraba la situación en el *Santa Fe*, la tripulación adoptó una postura acomodaticia en la que evitar los errores se había convertido en la acción prioritaria. Se centraban exclusivamente en satisfacer las exigencias mínimas. Cualquier cosa que no fuera eso, era ignorada.

Durante uno de mis recorridos advertí que un suboficial marinero parecía particularmente desesperado. Cuando insistí en saber cómo le iban las cosas me dijo que no estaba seguro de poder ir a casa por Navidad porque su permiso para ausentarse todavía no había llegado. Resulta que lo había solicitado unas semanas atrás y se acercaban las vacaciones. Aún no había comprado los billetes de avión porque no sabía si el permiso iba a serle concedido y a estas alturas los billetes costarían más, si es que aún quedaban.

El Manual de la Organización y Regulación Estándar Submarina dice que un oficial ejecutivo debe firmar todos los permisos de marineros alistados (y el oficial al mando todos los permisos de oficiales). Puesto que damos prioridad a la cadena de mando, eso quiere decir que una solicitud de permiso de un marinero raso debe pasar por el suboficial de primera, el jefe de división, el jefe de departamento, el suboficial jefe, el oficial de división, el jefe del departamento y, finalmente, el oficial ejecutivo. ¡Siete personas! El formulario solo tenía cinco líneas. De forma que utilizábamos una regla para partir por la mitad algunas líneas y que todo el mundo pudiese firmar.

Lo habíamos hecho mal con ese marinero.

Fui de aquí para allá, le seguí el rastro a su petición de permiso —estaba en una bandeja de entrada— y me ocupé de él. Sin embargo, lo que había fallado era el sistema, no las personas.

Una vez familiarizado con mis hombres, dediqué algún tiempo a observar las rutinas del barco. Una mañana mientras hablaba con el ingeniero, el capitán de corbeta Rick Panlilio, llegó el radiotelegrafista con el tablón de mensajes. En aquella época reuníamos todos los mensajes que llegaban a diario al barco —podían ser treinta o cuarenta—, los imprimíamos y los distribuíamos con un sello de distribución. Este tenía un espacio para que cada persona pusiese sus iniciales indicando que había visto el mensaje. Algunos eran de orden general o administrativo y anunciaban cursos o cambios en los requisitos del papeleo o la actualización de manuales. Algunos mensajes estaban relacionados con el material, e informaban de cambios en los procedimientos de mantenimiento o requerían datos sobre una válvula en especial si había sido fabricada por determinada empresa. Otros eran operativos y ofrecían directrices para el calendario del barco, distribuían el espacio marítimo de navegación y asignaban tareas al barco.

Rick rebuscó en las hojas de papel visiblemente irritado. «Mire esto», dijo. De acuerdo con el protocolo, los mensajes se hacen llegar primero al capitán, después al oficial ejecutivo y al resto de la cadena de mando descendente. De esa forma el capitán era el primero en conocer cualquier cambio en el calendario del barco y era la forma de controlar la información.

El tablón de mensajes ya había pasado por el capitán y el oficial ejecutivo. Muchos de ellos llevaban notas de cualquiera de los dos: cosas como «Introduzca este mensaje de cambio en la publicación», o «Quiero recibir un informe de esto el miércoles». Rick pareció abatido. «Mire, este mensaje es un cambio urgente para su publicación; ¿no cree que deberíamos saber que somos nosotros quienes debemos introducir el cambio? Se me está diciendo que haga algo antes incluso de saber qué es lo que debo hacer.»

«¿Por qué cree que el capitán y el oficial ejecutivo sienten la necesidad de escribir esas cosas?»

«Mire, puedo estar equivocado, pero supongamos que algo no se hace (un informe que no llega a ser enviado o un cambio de fecha en la escuela del que no nos enteramos) y que un equipo de inspección está revisando los informes. El capitán puede decir: “Le dije que lo hiciera”, y echarle una bronca. Él

obtiene una alta puntuación por estar muy comprometido, con sus huellas por todas partes. Pero desde mi punto de vista, eso no ayuda y en realidad duele. No solo me están diciendo que haga cosas que ya sé que debo hacer, sino que muchas veces también se me dice cómo y cuándo debo hacerlas. Eso me priva de oportunidades de tomar decisiones. Y debería tenerlas.»

Como ocurría con el tablón de mensajes, y al igual que los restantes submarinos, el *Santa Fe* maniobraba en el muelle un par de veces a la semana. Aquella era una parada matutina con la tripulación en formación detrás de sus jefes y oficiales. El capitán, el oficial ejecutivo y el jefe de barco (el suboficial de mayor graduación) se situaban en el centro y daban noticias. El día al que me estoy refiriendo estábamos llevando a cabo una ceremonia de condecoraciones. Es magnífico ver a unos marineros recibir un merecido reconocimiento. Los premios eran para quienes abandonaban el barco o por servicios previos. Por desgracia las esposas no habían sido invitadas y no había fotógrafo, por lo que perdimos la oportunidad de difundir aquellos logros entre una audiencia mayor. A última hora hubo una cierta confusión al mezclar citaciones y medallas. Dimos la bienvenida a los nuevos miembros de la tripulación y les dijimos adiós a los que se iban. El capitán no parecía familiarizado con las particularidades de sus hombres: de dónde venían o adónde iban.

Según transcurría la formación, di vueltas a su alrededor. Al llegar al final, donde se agrupaba el grueso de la tripulación, no pude escuchar nada de lo que decía el capitán. Sus palabras quedaban amortiguadas y confusas. Le pregunté a un miembro de la tripulación si lograba escuchar algo. Me contestó que no, pero que no importaba. Si había algo importante el jefe se lo comunicaría en las dependencias de la división durante una reunión que seguiría a esa ceremonia. Tratándose de un líder-seguidor carecía de importancia.

La convicción abrumadora en el barco era que debíamos evitar los problemas: evitar multas por conducir en estado de ebriedad, incidentes durante permisos, evitar fallos en la puesta a punto física, no repetir tareas, evitar carteles de aviso y huir de los problemas con el reactor.

A pesar de lo cual existía un destello, el deseo de hacer las cosas bien pese a todas esas frustraciones.

Estaba claro que si la tripulación del *Olympia* no era tan buena como sus miembros creían, la del *Santa Fe* no era tan mala como ellos mismos pensaban. Había ansia de rendir más y disposición para el cambio.

Yo registraba de forma física el dolor y la frustración de la tripulación. Al llegar por las mañanas tenía nudos en el estómago presintiendo que iba a descubrir una nueva forma en que se estaba malgastando el tiempo de la tripulación y se ignoraba su talento. Al mismo tiempo sabía que su dolor y frustración eran para mí una gran llamada a la acción. Había ilusión por cambiar la forma en que hacíamos las cosas que yo podía explotar. Decidí que íbamos a cambiarlo todo de arriba abajo. Que iba a poner en práctica las iniciativas que había probado sin éxito en el *Will Rogers*.

Volví a ver al capitán Kenny y le dije que, definitivamente, aceptaba el encargo. Nos desplegaríamos en la fecha prevista.

Cuestiones a considerar

- ¿Hay una llamada a la acción en su organización?
- ¿La gente quiere un cambio o está conforme con el nivel actual de desempeño?
- ¿Las cosas son demasiado confortables?
- ¿Existe un sentimiento de complacencia?
- ¿Su gente pasa a la acción para protegerse o para conseguir un mejor resultado? ¿El liderazgo en su organización toma el control o lo otorga?

6

«Hacer lo que me ordenen»

¿Qué ocurre todos los días en su organización que refuerza la idea de que los tipos de allá arriba son los líderes y que todos los demás deben seguirles? Me quedé asombrado al descubrir que eso era omnipresente en el *Santa Fe*.

26 de diciembre, 1998: a bordo del USS *Santa Fe*, Pearl Harbor, Hawái (Catorce días para el cambio de mando)

Era un tranquilo día de Navidad. A bordo únicamente quedaba un retén de guardia y no se hacían labores de mantenimiento. Los hombres se limitaban a tomar notas en el libro de mantenimiento y a realizar rutinas diarias como cargar agua potable o bombear los tanques sanitarios.

Yo recorría el barco con la linterna y me dirigí a la sala de motores. De camino atravesé la sala de maniobras, que es donde se controlan el reactor y la planta de propulsión. La norma quiere que aquí haya estrés siempre. Todo el personal debe pedir permiso para entrar. No importa el grado; incluso los almirantes tienen que pedir permiso para ser admitidos. La laxitud en la sala de maniobra va en contra de la seguridad del barco y, por lo tanto, es un serio tabú.

Recordé la foto que vi durante los cursos para oficial al mando que mostraba a un grupo de marineros desaliñados. No iban tan solo descuidados; semejaban una ruina. Para empeorar las cosas, esa fotografía había circulado por internet y al fondo podían distinguirse los cuadrantes e instrumentos de la planta del reactor. La razón de enseñar la fotografía durante los cursos para oficiales era demostrar cómo, si no se aplican adecuadamente los estándares,

se pueden cometer errores. Y en efecto, los tipos de la foto eran marineros del *Santa Fe*.

Reconocí en la instantánea a algunos de quienes tenían servicio de guardia. Me pregunté si sabrían la fama, o mala fama, que tenían. Probablemente no. Me detuve a charlar con un sargento primero que estaba de guardia en la sala de motores. Un suboficial de primera está justo debajo de un oficial en el escalafón. Son los caballos de batalla de la Armada y llevan a cabo una enorme cantidad de servicio de guardia, participan de manera activa en el mantenimiento y también forman a los recién alistados. Se les considera líderes en ciernes.

«Hola, ¿en qué consiste su trabajo a bordo?» Al hacer preguntas directas, como esta, podía calibrar mejor qué pensaba la tripulación acerca de su trabajo.

«Hacer lo que me ordenen», replicó de inmediato con inequívoco cinismo. Sabía ser un seguidor y no estaba feliz de serlo, pero tampoco asumía responsabilidades. Me estaba diciendo a la cara que el mando estaba totalmente viciado. Debería haberme enfadado. En lugar de ello me sentí extrañamente distante, como un observador científico.

«Hacer lo que me ordenen.» Tal era la actitud generalizada en el barco. Yo empezaba a ver las cosas bajo una nueva luz.

«Hacer lo que me ordenen»

Al terminar el día estaba sentado con el oficial ejecutivo en su camarote. Entró Bill Greene, capitán de corbeta y oficial de derrota, y le preguntó al oficial ejecutivo si tenía alguna otra orden para él. El oficial ejecutivo, al que tomó desprevenido la pregunta, dijo que no, y Bill se fue a casa. Bill estaba, como todo el mundo en el barco, dispuesto para hacer cualquier cosa que le ordenasen.

Me resultó revelador. Le pregunté al oficial si reportarse era una práctica habitual. Me dijo con orgullo que le gustaba que los jefes de departamento despacharan con él para poder revisar lo que «debían» y asegurarse de que no se iban a casa dejando sin hacer alguna tarea importante. Pero, admitió, no siempre lo hacían.

Más adelante volví a tratar con todos los oficiales de ese asunto de reportarse al acabar la jornada. El problema, les expliqué, era que el responsable del trabajo de cada jefe de departamento era el oficial ejecutivo y no el propio jefe de departamento. La carga psicológica de la finalización del trabajo era del oficial ejecutivo y no del jefe de departamento. Reportarse está bien, dije, pero debería ser algo así: «Oficial, he terminado mi servicio por hoy. Las cartas navales para la inmersión de la semana próxima están yendo bien, y mañana podremos enseñarle al capitán un borrador del plan. No he podido ver al suboficial Smith para la entrevista de cualificación pero podremos hacerla mañana.» En este escenario el responsable del trabajo del jefe de departamento es él mismo y no el oficial ejecutivo. Esto es liderazgo a todos los niveles.

Con este planteamiento los jefes de departamento detectaban un posible problema. ¿Quién sería responsable del trabajo? Si usted, el capitán, nos autoriza a tomar decisiones sobre el trabajo, ¿no está arriesgando su reputación profesional y su carrera en función de cómo hagamos el trabajo? ¿No es esa la razón de que estas ideas sean tan difíciles de llevar a la práctica?

Ellos tenían razón. Y lo sopesé. ¿Estaba yo dispuesto a ser vulnerable a las consecuencias de sus decisiones? Después de todo, en un submarino, un buque de guerra, había vidas en juego y no solo carreras profesionales. Iba a asumir la responsabilidad del rendimiento operativo del *Santa Fe* pero cediendo el control de las decisiones reales a los jefes de departamento. Me sentía inquieto, pero nos encontrábamos en un aprieto tan grande que no veía otra salida. Además, si el *Santa Fe* era el último de la fila, ¿qué más desgracias podían acaecerle?

En contraste, el «Hacer lo que me ordenen» mostraba la realidad de que el principal problema a bordo del barco era la estructura fundamental de líder-seguidor. Todos cuantos estaban por debajo del capitán y los jefes de departamento tenían el cerebro apagado. ¿Qué nos decía eso? Que teníamos 135 hombres a bordo y solo cinco de ellos implicaban íntegramente su capacidad de observar, analizar y resolver problemas. Me vino a la memoria una imagen de mi ciudad de nacimiento. Yo crecí en Concord, Massachusetts, cerca de Lowell, donde una serie de fábricas textiles cerradas domina el paisaje. Así es como visualizaba yo la utilización mental de la tripulación: tumbada perezosamente.

Había asimismo otra cosa que me preocupaba. ¿Quiénes eran exactamente «ellos» en la frase «Hacer lo que me ordenen»? ¿«Ellos» no éramos nosotros?

Una vez comprendida la influencia dominante que nuestra estructura líder-seguidor tenía en la forma de hacer las cosas, veía ejemplos allí donde mirara: en la manera de dirigir las operaciones, el reporte al final del día, la estructura de las reuniones, la ruta a seguir por los paneles de mensajes, los alojamientos en los muelles.

Todo lo que hacíamos reforzaba la idea de que los de arriba eran los líderes y que el resto de la tripulación eran seguidores. El problema del *Santa Fe* no era una carencia de liderazgo. Era el exceso de liderazgo de la especie equivocada, la del líder-seguidor.

Podía ver también los costes del liderazgo líder-seguidor en la pasividad de los marineros en los alojamientos, en la falta de iniciativa, en la espera de los demás, en la parálisis de los jefes de departamento cuando faltaba el capitán a las reuniones de los jefes de departamento.

Había que cambiarlo todo.

Cuestiones a considerar

• ¿Por qué a algunas personas les resulta atractivo el hacer lo que se les ordena?

• ¿De verdad que la gente quiere hacer lo que se le dice?

• Si una fotografía de su empresa se hiciese viral en internet, ¿qué pondría de manifiesto acerca de sus empleados?

• ¿Refuerzan sus procedimientos el modelo líder-seguidor?

• ¿Cómo reaccionarían sus directivos si usted impusiese una obligación de reportarse como la descrita en este capítulo?

7

«Le relevo»

¿Su organización gasta más energía tratando de evitar errores que en alcanzar la excelencia? Nosotros lo hacíamos.

8 de enero, 1999: base de submarinos, Pearl Harbor (172 días para el despliegue)

El recién pintado *Santa Fe* permanecía orgulloso adosado al muelle de la base de submarinos en Pearl Harbor. Era un excelente día de enero: soleado, 23 grados centígrados y unos suaves vientos alisios. Se había colocado una plataforma portátil dotada de un podio y cuatro sillas. Yo estaba sentado en la segunda y contemplaba a las familias de la tripulación y los miembros de la comunidad submarina de Pearl Harbor sentados bajo unas tiendas a lo largo del muelle. Unos minutos más tarde iba a tomar el mando de un buque de guerra a propulsión nuclear y hacerme responsable de 135 hombres y los 2.000 millones de dólares invertidos por los contribuyentes. Tendría la responsabilidad de preparar el buque de guerra para entrar en combate y volver a casa. Era una tarea abrumadora. Había llegado más rápido de cuanto había podido imaginar y por descontado que no me sentía preparado.

La autoridad y responsabilidades de un, o una, oficial al mando, o capitán, están especificadas en el Reglamento de la Armada de Estados Unidos:

> La responsabilidad del oficial al mando por su mandato es absoluta… Mientras que el oficial al mando puede, a su discreción y cuando no sea contrario a la ley o los reglamentos, delegar su autoridad en subordinados para la ejecución de detalles, tal delegación de autoridad no liberará en modo alguno al oficial al mando de su continuada

> responsabilidad por la seguridad, el bienestar y la eficiencia durante la totalidad de su mandato (Sección 0802).[6]

La delegación es la excepción, no la regla. La cuestión de la responsabilidad absoluta ha sido un aspecto fundamental del servicio naval desde que la Armada de Estados Unidos fue creada a imagen y semejanza de la Royal Navy. Si el barco empezase a hundirse justo en este momento, yo no sería el responsable. Si empezase a hundirse una hora más tarde, sería responsabilidad mía al cien por cien. Tendría que rendir cuentas. Y aunque este aspecto de la responsabilidad resulta atractivo en muchos aspectos, tiene una desventaja. El capitán anterior no sería considerado responsable. Por lo tanto, y como ya he señalado anteriormente, a cada oficial al mando se le alienta a que maximice el rendimiento durante su período de servicio y solo durante el mismo. No hay incentivo ni recompensa por desarrollar mecanismos que posibiliten la excelencia más allá de tu inmediato período de servicio. Cabe imaginar el impacto de ello en las miles de decisiones tomadas por los capitanes de toda la Armada.

Por ejemplo, en la sección 0851 del Reglamento de la Armada sobre la acción frente al enemigo, al capitán se le pide lo siguiente:

> Antes de entrar en combate o emprender una acción comunique a los oficiales bajo su mando, si es posible, sus planes de combate o acción y cualquier otra información que pueda tener valor operativo en caso de que cualquiera de ellos pudiese sucederle en el mando.

Puede resultar asombroso que nos parezca necesario pedirles a los oficiales con mando que comuniquen sus planes de combate a sus subordinados antes de entrar en combate, «si ello es posible». Si la tripulación no conoce y comprende los planes de combate con anterioridad, en ese caso la derrota es casi segura.

Pero esas regulaciones de la Armada están describiendo la estructura arriba abajo, distanciada y de líder-seguidor que aprenden los oficiales navales. La imagen que viene a la mente cuando pensamos en el capitán confiado en sí mismo y resolutivo que lidera resueltamente a sus hombres en el combate es la del líder-seguidor. Creemos que es un buen liderazgo.

Sentado en el estrado y meditando acerca de lo que pronto iba a tener que

responder, retrocedí hasta mi presentación al *Santa Fe* y llevé a cabo un recuento de lo que teníamos a favor.

En primer lugar, la tripulación deseaba un cambio incluso sin saber cómo llevarlo a cabo. Cuando preguntaba a los hombres qué era lo que no debía cambiar y lo que funcionaba especialmente bien no obtenía respuestas. La frustración, las horas desperdiciadas y los mediocres resultados obtenidos el año anterior les habían convencido de que debían hacer algo distinto. Al final, íbamos a adoptar una forma de hacer las cosas que sería diferente a lo que habían experimentado antes y les evitaría el dolor sufrido a bordo con anterioridad. Sin el anhelo de cambiar hubiera sido difícil lograr que la tripulación aceptase de manera íntegra la nueva forma de pensar sobre el liderazgo. Esa llamada a la acción iba a ser necesaria para los cambios que yo tenía en mente.

En segundo lugar, disponíamos de una cadena de mando increíblemente dispuesta a apoyarnos. Mis jefes, el capitán Mark Kenny y el vicealmirante Al Konetzni, comandante de las fuerzas submarinas del Pacífico, estaban dispuestos a concederme todo el estímulo que necesitase… y toda la cuerda que precisase para ahorcarme yo mismo. Solo les interesaban los resultados. No les importaban, ni necesitaban, conocer los detalles de lo que nos proponíamos hacer siempre y cuando las pruebas demostrasen que mejoraban el desempeño del submarino, la capacidad bélica y la moral. Lo cual era bueno porque yo no estaba seguro de poder articular el camino a seguir, e incluso en el caso de haberlo conseguido, no estoy seguro de que lo hubiesen aprobado.

En tercer lugar, mi dependencia de la tripulación en aspectos concretos acerca de cómo funcionaba el barco me impedía caer en viejos hábitos y en la trampa del líder-seguidor. No hubiera podido funcionar de esa forma ni aun queriéndolo. Hubo numerosas ocasiones en las que tuve el impulso de imponer una dirección determinada, pero no pude hacerlo. Pese a que maldije mi carencia de conocimiento técnico, eso mismo me impidió caer de nuevo en viejos hábitos. En el pasado, cuando deseaba preguntar a un miembro de la tripulación acerca de cómo funcionaba algo, solo demostraba curiosidad porque, en realidad, sabía cómo funcionaba. Ahora, cuando hablaba con alguien del barco, era curiosidad de verdad.

Por último, parecía claro que la tripulación se encontraba en una espiral descendente y retroalimentada en la que las malas prácticas daban como

resultado errores, los errores daban como resultado una moral pobre y la moral pobre daba como resultado evitar la iniciativa y caer en un sistema de supervivencia en el que solo se hacía lo absolutamente indispensable. Para romper ese ciclo iba a necesitar un cambio radical de la motivación cotidiana y cambiar el foco y, en lugar de evitar errores, alcanzar la excelencia.

Mecanismo: alcanzar la excelencia, no limitarse a evitar errores

En la Armada de submarinos a propulsión nuclear nos centramos en los errores. Los localizamos, informamos acerca de ellos y tratamos de entender su porqué. Existe una poderosa y eficaz cultura de discusión abierta y sincera acerca de lo que no ha funcionado bien y qué hubiera podido ir mejor. Lo que ocurre entonces es que evaluamos los barcos basándonos en los errores cometidos. Evitar errores se convierte en el foco principal para la tripulación y el liderazgo.

Lo que ocurrió con el *Santa Fe*, sin embargo, fue que la tripulación se estaba acobardando frente a los errores. La mejor forma de no cometerlos era no hacer nada, o no tomar decisión alguna. El día que asumí el mando se me hizo evidente que centrarse en no cometer errores ayuda a entender la mecánica de los procedimientos y detectar graves errores justo antes de que ocurran, pero es un enfoque debilitador cuando se adopta como objetivo en una organización.

Uno está destinado a equivocarse. Por muy bueno que seas evitando errores, los cometerás en algo tan complejo como es un submarino nuclear. Puedes reducir el número y la gravedad, pero nunca serán cero. Pueden darse errores menores, tales como equivocar la lectura de un indicador o programar dos acontecimientos contradictorios, pero la gente siempre comete errores. Por lo tanto, siempre tiene mala conciencia. Por lo mismo, el éxito es una ausencia de fallo, una forma negativa de evitar una crítica o un incidente. Por desgracia, una broma frecuente en el *Santa Fe* era: «Tu recompensa es la falta de castigo».

Centrarse en evitar errores desvía nuestra atención de convertirnos en algo realmente excepcional. Una vez que el barco ha tenido éxito con la simple

prevención de errores graves y opera de forma competente, misión cumplida, no hace falta esforzarse más.

Decidí cambiar eso. Nuestro objetivo iba a ser la excelencia en lugar de la reducción de errores. Nos centraríamos en una eficacia operativa excepcional para el submarino. Íbamos a lograr grandes cosas.

Una parte de alcanzar la excelencia consistiría en adquirir una profunda comprensión de los errores, es decir, qué los provocaba y qué necesitábamos hacer para eliminarlos. Pero la tripulación no debía pensar en ese minucioso conocimiento de los errores cuando empezase el servicio. Reducir los errores sería un importante beneficio colateral en la adquisición de nuestro objetivo principal, alcanzar la excelencia. Esta resultaría algo más que una declaración filosófica pegada en un mamparo; iba a ser nuestra forma de vivir, comer y dormir.

Mis pensamientos volvieron de pronto al presente. Escuché al capitán saliente llegar al final de su discurso. Me puse en pie y con la fórmula: «Le relevo» me convertí en el oficial al mando del *Santa Fe.* Me volví hacia el capitán Kenny e informé de que había tomado el relevo como oficial al mando.

Ahora era por completo responsable del *Santa Fe* y me comprometí formalmente con ese cargo pronunciando las siguientes palabras:

> Creo que las libertades personales, el respeto por la dignidad humana y la prosperidad económica de las que disfrutamos en Estados Unidos son únicas en la historia de la humanidad y en el universo entero.
>
> Creo que no es un estado natural sino algo por lo que se debe luchar sin descanso y, en caso de necesidad, defender.
>
> Creo que los hombres que salieron de estos mismos muelles en barcos como el *Tang*, el *Wahoo* o el *Barb* estaban inmersos en un honorable y loable empeño.
>
> Creo que quienes están en patrulla constante más allá de los arrecifes no murieron en vano. El futuro depende de quienes desean proseguir ese honorable y loable empeño. En consecuencia, reafirmo mi juramento de defender la Constitución de Estados Unidos contra todos los enemigos, exteriores o domésticos.
>
> Compañeros de tripulación en el *Santa Fe,* estaré orgulloso de navegar con vosotros.
>
> Gracias.

Tomé asiento.

Estaba listo para empezar el trabajo. Teníamos programado el despliegue para dentro de 172 días. Mientras miraba a los oficiales, jefes y marineros

reunidos en el muelle sabía que debíamos empezar por la mitad. Que debíamos empezar con los jefes.

Hacerse a la mar en un submarino, dejar a tu familia durante seis meses, es una tarea dura. Trabajo honorable pero duro. Los chicos no iban a enriquecerse saqueando barcos enemigos; no estaban allí por sí mismos. El miedo era general y necesitábamos darle la vuelta.

Conectar las actividades del día a día con algo superior era un poderoso motivador para la tripulación. La conexión seguía allí pero se había perdido. En lugar de ello, y en mayor o menor medida, me topé con situaciones en las que las acciones de la tripulación venían motivadas por asistir a un pase de lista, complacer a un inspector, tener buen aspecto o algunas otras variantes del «evitar problemas».

Yo, nosotros, necesitábamos a todos para visualizar el objetivo último del submarino y recordar que era un propósito noble. También deseaba conectar nuestro actual empeño con el rico legado de la fuerza submarina de servicio y sacrificio por el país. Una vez que los tripulantes recordaran qué estábamos haciendo y por qué, harían cualquier cosa por apoyar la misión. Esto implicaba un agudo contraste con antes, cuando la gente venía a trabajar con la sencilla esperanza de no fastidiarla.

CONSEGUIR LA EXCELENCIA, NO LIMITARSE A EVITAR ERRORES es un mecanismo para la CLARIDAD. (El libro que debe leerse es *Start with Why*, de Simon Sinek.)

Cuestiones a considerar

- ¿Sus colaboradores tratan de alcanzar la excelencia o se limitan a evitar errores?
- ¿Su organización se ha vuelto contraria a la acción porque realizar acciones a veces provoca errores?
- ¿Ha permitido que los programas de reducción de errores debiliten la savia de la iniciativa y la asunción de riesgos?
- ¿Pasa usted más tiempo criticando errores que celebrando éxitos?

• ¿Puede usted identificar los síntomas del evitar errores en su lugar de trabajo?

• Cuando le pregunta a la gente acerca de su trabajo, ¿responden en términos de evitar errores?

• Cuando investiga los criterios que respaldaban las decisiones, ¿cree que el evitar un resultado negativo sobrepasa con mucho el alcanzar resultados positivos?

• ¿Cuál es la motivación principal de los directivos medios y la gente de a pie (no lo que dice el poster en la pared de la sala de reuniones)?

• ¿Cómo puede minimizar los errores pero sin hacer de ello el centro de su organización?

SEGUNDA PARTE

Control

Mi prioridad cuando asumí el mando del *Santa Fe* fue diversificar el control y distribuirlo entre los oficiales y la tripulación. El control consiste en tomar decisiones concernientes no solo a cómo vamos a trabajar sino con qué fin.

Un submarino tiene una estructura integrada por la que se canaliza la información a lo largo de la cadena de mando en dirección a quienes toman las decisiones. En lugar de ello íbamos a deconstruir la autoridad de decisión y a hacerla descender hasta donde residía la información. Lo conocíamos como: «No lleves la información a la autoridad; lleva la autoridad a la información».

Los capítulos de esta parte le introducirán en la serie inicial de mecanismos que ideamos para aplicar prácticas líder-líder. He distribuido los mecanismos en tres grupos: control, competencia y claridad. Aunque el centro de atención inicial era la redistribución del control, fue necesario actuar en las tres áreas.

- Descubra el código genético del control y reescríbalo.
- Ábrase camino hacia una nueva forma de pensar.
- Las conversaciones breves y al inicio son eficientes.
- Utilice «Me dispongo a…» para convertir a seguidores pasivos en líderes activos.
- Resista el impulso de ofrecer soluciones.
- Elimine sistemas de verificación de arriba abajo.
- Pensar en voz alta (tanto superiores como subordinados).
- Dé la bienvenida a los inspectores.

8

En una palabra: cambio

¿Cuál es la mejor vía para cambiar a los responsables de tomar decisiones en su organización?

8 de enero, 1999: antiguos talleres de periscopios, base de submarinos, Pearl Harbor (172 días para el despliegue)

Algo después de esa misma tarde me reuní con los jefes del *Santa Fe* en los clausurados talleres para la reparación de periscopios en la Segunda Guerra Mundial. Actualmente era un ajado y anodino edificio de dos pisos situado junto a los muelles, pero un día esa estructura fue escenario de una continua actividad mientras los técnicos se ocupaban de restaurar y enfocar los periscopios de los submarinos norteamericanos. Esas fueron las herramientas que hombres como Dick O'Kane, Mush Morton y Gene Fluckey utilizaron para proclamar la victoria frente al Imperio japonés. La reparación de periscopios había sido trasladada a unas dependencias más grandes y modernas situadas casi cien metros más allá y los viejos talleres eran un comedor informal. El local era caluroso e incómodo. Estábamos sentados en unas sillas recicladas y bajo un chirriante ventilador de techo que giraba lentamente por encima de nuestras cabezas; las ventanas estaban abiertas para que entrara una ligera brisa.

Empezar por lo alto, con el oficial ejecutivo, los suboficiales y los jefes de departamento, sería utilizar un planteamiento de arriba abajo para poner en práctica una filosofía de liderazgo de abajo arriba. Sería intrínsecamente contradictorio. Además, eso implicaría apenas a seis personas y no crearía

una masa crítica de participación. Los oficiales subalternos no eran un punto adecuado para empezar porque habían perdido credibilidad y aún tenían que aprender lo básico del liderazgo. Es probable que empezar por abajo, con los marineros rasos, tampoco fuese a funcionar. Había una distancia excesiva entre ellos y yo y sin la ayuda del resto de los oficiales con mando serían mirados con suspicacia. Por eso estaba allí con los jefes.

Llevaba un montón de horas perdidas escuchando conferencias acerca de cómo debíamos «trabajar juntos», «tomar la iniciativa» y cosas así. Todo ello no venía acompañado de mecanismos que posibilitasen o premiasen esos comportamientos, de manera que los discursos eran peor que nada; sonaban hipócritas y los oradores parecían desfasados.

Estaba decidido a evitar todo aquello. En lugar de tratar de cambiar mentalidades y después cambiar la forma en que actuamos, empezaríamos por actuar de manera diferente y la nueva forma de pensar vendría a continuación. O al menos eso esperaba. Además, carecíamos de un período de gestación largo. ¡Necesitábamos el cambio ya!

No estaba seguro al cien por cien de que los jefes fuesen a aceptar. Daba por seguro el apoyo del suboficial superior, pues el organigrama le comprometía a ayudarme. Tenía menos confianza en el resto. Lamenté que el jefe superior Andy Worshek, máximo responsable del sonar y jefe de armamento, estuviese de permiso. Sabía que habría sido un aliado. Miré a mi alrededor. El jefe John Larson, un técnico en electrónica, estaba sentado enfrente. Me había llamado la atención porque era reflexivo y estaba dispuesto a aprender. Brad Jensen, el jefe superior nuclear, y sus hombres se sentaban juntos. Seguramente estarían a bordo.

Me gustó ver al jefe David Steele en el grupo. Después de nuestra conversación anterior había estado en su casa y había hablado con su mujer. Estuvieron de acuerdo en darle una oportunidad al nuevo capitán y retiró su petición de traslado. Sus asertivos movimientos de cabeza ya empezaban a influir en los hombres que le rodeaban de forma positiva cuando empezó la reunión.

La linterna no era necesaria, pero la había traído de todos modos. Mientras la blandía, empecé haciendo una pregunta: «Señores, decimos que son los jefes los que hacen funcionar la Armada. ¿Eso es cierto para el *Santa Fe*?».

Contestaron reflexivamente: «Sí, bueno, ¡por supuesto!».

«¿De verdad?»

En esa segunda oportunidad de responder dijeron «Hombre…», mientras la mayoría de ellos miraba al suelo. Por lo visto, no era muy cierto en el *Santa Fe*.

Tenían razón. Los jefes no hacían funcionar la Armada ni tampoco el *Santa Fe*. Hacía tiempo que la autoridad de los suboficiales había sido minada. La razón era institucional y humana. El problema institucional se resumía a que el deseo de mantener al capitán única y exclusivamente responsable del barco iba en contra de permitir autoridad a los jefes para realizar tareas. El almirante Hyman Rickover y la Armada a propulsión nuclear habían establecido un programa sumamente eficaz y con un registro de seguridad sin precedentes. Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de los oficiales al mando era muy estresante. Su selección y entrenamiento resultaban de suma importancia. Los jefes de departamento aprobaban operaciones y el jefe del departamento o el capitán autorizaban el mantenimiento. Una larga lista de actividades y desarrollo de las mismas solo podían efectuarse con el permiso específico del capitán, etcétera, etcétera.

Esas prácticas reforzaban el líder-seguidor en la fuerza submarina. Como resultado, el rendimiento de los submarinos iba estrechamente emparejado con la habilidad técnica del capitán. Como ya he mencionado, algunos barcos podían funcionar bien con un capitán y muy mal con el siguiente.

De manera simultánea, el programa naval de propulsión nuclear había tenido éxito al desarrollar una alternativa al enfoque del liderazgo centrado en la personalidad: una estructura de liderazgo centrada en los procedimientos en la que estos eran reyes absolutos. Esta estructura es eficaz cuando se trata de operar un reactor nuclear. El sistema está bien definido y es predecible: la gente está bien entrenada y los operadores siguen el procedimiento. En realidad, y en tanto que ciudadano del planeta, estoy seguro de que usted desea esta estructura de liderazgo centrada en los procedimientos cuando se trata de operar una planta nuclear. La gama de condiciones potenciales y respuestas es limitada. Cuando los operadores no siguen los procedimientos ocurren cosas imprevisibles y por lo general malas.

Sin embargo, ese énfasis en seguir los procedimientos puede tener un efecto embrutecedor. Seleccionamos operadores brillantes, los entrenamos a conciencia y a continuación les decimos que lo más importante es seguir el procedimiento.

Cuando se trata de operar un submarino contra un enemigo, la aplicación de

la estructura de liderazgo centrada en los procedimientos es restrictiva, tanto en la forma en que es utilizado el submarino como en el empleo del intelecto de los operadores. Las operaciones tácticas del submarino son fundamentalmente diferentes de las de la planta nuclear. Las operaciones tácticas se realizan contra un enemigo inteligente que piensa, maquina y explota las debilidades de manera deliberada. La complejidad es significativamente mayor. Seguir a rajatabla los procedimientos no nos servirá. En este punto caemos de nuevo en la estructura de liderazgo basada en la personalidad.

En los años en que tuvo lugar la erosión de la autoridad de los jefes basada en el sistema líder-seguidor, los jefes a bordo del *Santa Fe* —ahora bajo mi mando— fueron a contracorriente. Quise asegurarme de que decidían a conciencia hacerse cargo. No sería bueno que yo les dirigiese. No puedes recurrir a las normas del líder-seguidor para encauzar un cambio hacia las del líder-líder.

Decir que aquellos hombres estaban escépticos sería quedarse corto. Por descontado que intuían que las cosas podían mejorar, al fin y al cabo el *Santa Fe* no había sufrido una colisión ni embarrancado ni tenido ningún incidente serio. ¿De verdad se comportaba tan mal?

Por si fuera poco, por término medio llevaban quince años en la Armada y esa había sido siempre su forma de operar en todos sus demás submarinos. ¿Era posible que existiese una vía mejor?

Mi siguiente pregunta se basaba en algo en lo que todos estábamos de acuerdo, es decir, que los jefes no gobernaban el *Santa Fe*.

Pregunté: «¿Adelante?».

Contestaron reflexivamente: «Sí, bueno, ¡por supuesto!».

«¿De verdad?»

Y fue entonces cuando empezamos a hablar con sinceridad acerca de lo que iba a implicar que los jefes se encargasen de llevar el submarino.

Mecanismo: descubra el código genético del control y reescríbalo

He aquí la lista de los principales problemas con los que se enfrentaban los

jefes:

• Índice de ascensos por debajo de la media para sus subordinados.
• Un extenso programa de cualificación que aportaba unos pocos marineros de guardia cualificados.
• Pobres resultados en las evaluaciones del barco.
• Un ajustado programa de listas de guardia, con numerosos cuerpos de guardia a babor y estribor en ruta, una sección de tres en el puerto (el objetivo era tener una sección de tres en el mar y al menos cuatro secciones en el puerto; ello implicaba que todos los miembros permanecerían de guardia cada tercer turno, normalmente seis horas de servicio y doce libres en el mar, y cada cuatro días en el puerto).
• Incapacidad para programar, controlar y comenzar el trabajo a la hora.
• Incapacidad de controlar los programas de su división y subordinados.

Comentamos que, en realidad, gobernar el *Santa Fe* implicaría que ellos serían los responsables del desempeño de sus divisiones. Nada de apoltronarse en las cómodas dependencias de los jefes y dejar que el responsable de la división le explique al capitán por qué han ido mal las cosas. Más adelante yo lo bautizaría como «responsabilidad ajustable». Significaba comprometerse íntimamente — físicamente en muchos casos— en las operaciones del barco y en cada actividad. «Rendir cuentas de arriba abajo».

El entusiasmo de los jefes decayó a ojos vistas. Algunos veían que todo eso iba a cambiar lo que pensaban acerca de su posición: ser el jefe ya no implicaría una posición privilegiada sino responsabilidad, rendir cuentas y trabajo. No todo el mundo lo veía como una ventaja. Lo discutimos larga y seriamente pero no perdimos el tiempo dilucidando la filosofía del papel de suboficial jefe en la Armada actual o en exhortaciones y discursos. No teníamos tiempo para esos lujos.

Al final estábamos de acuerdo: la única aportación serían los mecanismos concretos. Yo pensaba en el libro de Jim Collins y Jerry Porras, *Empresas que perduran*, y su exposición acerca de cómo las personalidades van y vienen pero los mecanismos institucionales resisten e incorporan el cambio en la organización. Les planteé a los jefes del *Santa Fe* esta cuestión: «¿Qué podemos hacer para que ustedes dirijan de verdad el barco?».

Lo primero, y antes que nada, los jefes deseaban ser responsables de sus hombres, y ello significaba responsabilizarles de los permisos. Algunos protestaron diciendo que ya eran responsables de eso. Pero una vez que el suboficial firmaba el recibo de permiso —y lo hacía con todos los marineros — aún debía ser firmado por tres oficiales: el jefe de división, el jefe de departamento y el oficial ejecutivo. Los jefes no estaban al cargo.

Ellos mismos encontraron una solución: ¿podía ser el suboficial la última autoridad en firmar el recibo de permiso de los marineros? Era brillante y sencillo. En lugar de simplificar un proceso en catorce pasos (siete hacia arriba a lo largo de la cadena de mando desde los marineros y el suboficial hasta el oficial de división, el jefe de departamento y el oficial ejecutivo, y otros siete escalones de vuelta) podíamos ahorrarnos seis pasos. Bastaba con eliminar en el reglamento del barco al oficial ejecutivo y agregar al suboficial. Cambiar una sola palabra. Ese era el código genético. Y eso era lo que proponían.

Me resistía a aceptarlo por dos razones. En mis destinos anteriores yo había revocado planes mal diseñados para los permisos de los jefes. Sabiendo que los oficiales por encima de ellos probablemente vetarían los planes que incluyesen excesivos permisos y queriendo ser unos buenos chicos, los jefes tendían a decir «sí» un montón de veces. Por otra parte, yo temía que los suboficiales olvidasen la experiencia de aprender gestión de personal y perdiesen contacto con sus divisiones. Por último, y quizá lo más importante de todo, el capitán no estaba autorizado a introducir ese cambio. El manual de la organización de un submarino era un documento de la Armada que no estaba previsto que lo cambiásemos nosotros.

Comentamos algunos de tales inconvenientes y los jefes ofrecieron su solución. Ellos serían responsables del desempeño de sus divisiones y de todo lo que les concernía. Estuve de acuerdo e introduje el cambio en el manual esa misma tarde. Llevaba menos de un día al mando y ya me había extralimitado en mi autoridad.

Ese cambio administrativo de una palabra puso a los jefes directamente a cargo de todos los aspectos de la gestión de sus hombres, incluyendo los programas de guardias, los calendarios de cualificaciones y las inscripciones en la escuela de formación. La única vía para que los jefes controlasen la planificación de los permisos era que fuesen los responsables del proceso de cualificación. Resultó que gestionar los permisos era solo la punta del iceberg

y que se apoyaba en una extensa gama de trabajos. Resultaba ampliamente poderosa. La denominamos «Jefes al cargo».

Puesto que al oficial ejecutivo le habíamos retirado una parte sustancial de su autoridad al eliminarle del proceso de firma de los vales de permiso, yo necesitaba hacer algo para demostrar que cumplía lo prometido. Por lo tanto, delegué en los oficiales ejecutivos el control de todos los permisos de los oficiales que yo estaba obligado a firmar. Eso estaba de acuerdo con lo que habíamos hecho con los jefes, y también quedaba fuera de mi autoridad.

No me preocupaba la cuestión de la autoridad, pero sí la del comportamiento. Si los jefes continuaban siendo «buenos chicos» y firmaban cualquier recibo de permiso que les llegase a las manos, los intereses de la autoridad no quedarían protegidos. Pero como quedó demostrado, sin embargo, eso no ocurrió.

Encuentre el código genético de control en su organización

He aquí un ejercicio que puede hacer con sus principales líderes fuera de las instalaciones.

- Identifique en la política de su organización documentos en los que se especifique la autoridad en la toma de decisiones. (Puede hacerlo por anticipado, si lo desea.)
- Identifique decisiones candidatas a ser descendidas al escalón inmediatamente inferior en la organización.
- Para las decisiones más sencillas elabore primero un lenguaje que cambie a la persona que tenga autoridad para la toma de decisiones. En algunos casos las decisiones importantes pueden necesitar ser desglosadas.
- A continuación pida a cada integrante del grupo que complete la siguiente frase en la tarjeta que le haya sido entregada: «Cuando reflexiono sobre la delegación de esa decisión temo que…».
- Cuelgue las tarjetas en la pared, disponga un descanso y permita que el grupo deambule ante los comentarios colocados en la pared.
- Por último, cuando se recomponga el grupo, clasifique y categorice los temores y empiece a atacarlos.

Cuando he llevado a cabo este ejercicio, por lo general encuentro que los temores se agrupan en dos categorías: los de competencia y los de claridad. A la gente le da miedo que el inmediato nivel inferior no tome bien las decisiones, ya sea porque carece de competencia técnica acerca del tema o porque no entiende lo que trata de lograr la organización. Ambos pueden resolverse.

DESCUBRA EL CÓDIGO GENÉTICO Y REESCRÍBALO es un mecanismo de CONTROL. El primer paso para cambiar el código genético en una organización o sistema es delegar el control, o la autoridad para la toma de decisiones, hasta donde sea funcional y a continuación apretar un poco más. Esto no es un «programa» de delegación de funciones. Es cambiar la forma en que la organización controla las decisiones de una manera duradera y personal.

En el ejemplo que acabo de compartir sobre la firma de los vales de permiso no había nada técnicamente complicado. La barrera se refería a la confianza en que los jefes entendían los objetivos del *Santa Fe* en el mismo sentido que yo. A esto lo llamo claridad organizativa, o claridad a secas. (Lo describo más detalladamente en los capítulos de la Cuarta Parte.) Usted lo aborda siendo honesto acerca de lo que trata de conseguir y lo transmite todo el tiempo y a todos los niveles.

Muchos programas de delegación de responsabilidades fracasan porque son simples «programas» o «iniciativas» más que un principio central —el código genético, si lo prefiere— detrás de la forma en que las organizaciones hacen sus negocios. Usted no puede «dirigir» los programas de delegación de responsabilidades o empoderamiento. Si son dirigidos fracasan porque están basados en la siguiente asunción: tengo la autoridad y la capacidad para transmitirle responsabilidad (y usted no). En esencia, eso es negativo. Y la contradicción intrínseca condena tales iniciativas. Decimos «delegación de competencias», pero lo hacemos de forma que resulta lo contrario. La práctica se impone a la retórica.

En el sentido más amplio, este mecanismo pone de manifiesto que no pronunciamos discursos ni discutimos una justificación filosófica sobre los cambios que íbamos a introducir. En lugar de ello buscamos las prácticas organizativas y los procedimientos que iban a necesitar cambiarse para poner

en práctica el cambio con el mayor impacto posible. Mi objetivo, profesional y personalmente, era poner en marcha mecanismos duraderos que incorporasen lo positivo de la organización en la gente y las prácticas de los submarinos y que no dependiesen de mi personalidad para materializarse.

Incrementamos el poder de los jefes varias veces durante los tres años que estuve en el *Santa Fe*. Empezábamos dándoles el control sobre los permisos de sus hombres. La siguiente iteración fue asegurarnos de que había un jefe al frente de cada desarrollo. Quise dejar claro que siempre que ocurriese algo en el submarino habría un jefe responsable de que se hiciese bien. El mecanismo consistió en añadir una línea en nuestros documentos de planificación que ponía «Jefe responsable» junto a cada evento. Aprendí que centrarse en quién era el responsable era más importante que tratar de evaluar todas las formar en que el evento podía salir mal. Esas iniciativas de «Jefes responsables» contribuyeron decisivamente a que el *Santa Fe* ganase el premio a los mejores jefes durante siete años seguidos.

Descubrimos que limitarse únicamente a distribuir el control no bastaba. Mientras lo hacíamos, requerí a los nuevos gestores que elevasen el nivel de conocimiento técnico y tuviesen un sentido más claro que nunca del objetivo organizativo. Esto es así porque las decisiones se toman contra una serie de criterios que incluyen lo que es técnicamente apropiado y lo que juega a favor de los intereses de la organización. En próximos capítulos le serán presentados mecanismos que abordan esos dos pilares fundamentales.

Cuestiones a considerar

- ¿Cómo puede preparar a sus directivos de rango medio para el cambio de una «posición de privilegio» a otra de «responsabilidad, rendición de cuentas y trabajo»?
- ¿Qué procedimiento o proceso puede cambiar con una palabra para conferir a sus directivos de rango medio mayor autoridad en la toma de decisiones?
- Cuando piensa en delegar control, ¿qué es lo que le da miedo?

• En cuanto defensor del enfoque líder-líder, ¿qué necesita delegar para demostrar que desea cumplir lo que promete?

9

«¡Bienvenido a bordo del Santa Fe!»

¿Hay algo que le disguste en la «cultura» de su organización y que desee cambiarlo? Nosotros lo hicimos de una forma muy sencilla.

11 de enero, 1999: Pearl Harbor, Hawái (169 días para el despliegue)

Un murmullo de excitación recorría el USS *Santa Fe* el lunes por la mañana cuando los jefes empezaron a informar acerca de su nueva autoridad. Los marineros recibieron la noticia y, como consecuencia, sus movimientos eran más elásticos mientras íbamos de aquí para allá al empezar el trabajo. Parecía que la conexión directa entre los jefes, que eran los responsables de que el trabajo se hiciese bien, y los marineros, que eran los encargados del alineamiento de las válvulas, los procedimientos de mantenimiento y las tareas operativas, había aunado a la tropa y a los supervisores. Había un compromiso mayor y dedicación.

También mejoró la disciplina militar. En el pasado alguno de los marineros podía irse de la lengua con sus jefes. (Lo llamábamos «actitud» de exhibición, que no es buena.) Puesto que la autoridad de cada jefe para disciplinarlos por sus comentarios era mínima, esos pueriles marineros podían permitirse las quejas; el coste era muy bajo. Ahora que los jefes tenían más autoridad los marineros tenían motivos para ahorrarse sus inmaduras respuestas y hacer el trabajo del día. Ahora vamos bien.

En conjunto el estado de ánimo era optimista. Pero quedaba tanto más por hacer. El despliegue se llevaría a cabo en 169 días; lo más urgente era que,

antes del despliegue, iba a tener lugar una serie de inspecciones de creciente complejidad. Estaba previsto que en ocho días tendríamos la primera: una inspección dirigida por mi inmediato superior, el capitán Mark Kenny. Él y su estado mayor iban a navegar con nosotros durante cuatro días para observar el comportamiento del *Santa Fe* como anfitrión de operaciones submarinas.

No estaba seguro de cómo íbamos a desempeñarnos correctamente. Las lagunas de conocimiento eran tan grandes y la práctica operativa estaba tan olvidada que no había forma de aprender y practicar todo lo que debíamos hacer en la semana próxima. Además, acabábamos de trabajar las veinticuatro horas del día y los siete días de la semana para terminar las reparaciones y el mantenimiento del mes anterior; habíamos cargado las provisiones y preparado las cartas de navegación y los planes operativos para estar listos a tiempo.

No solo debíamos demostrar al estado mayor del escuadrón que éramos competentes; necesitábamos que apoyaran los cambios que yo precisaba hacer porque nadie entendía cómo iba a funcionar ese nuevo esquema. Ya había escépticos entre la tripulación.

Intenté comprender la postura de los escépticos. Uno de los aspectos que les preocupaba era que esa forma de hacer las cosas era diferente de lo que habían hecho antes en el *Santa Fe* y en todos los restantes submarinos. Y había dos componentes en ello. Uno era que muchos de los jefes habían servido en dos, tres o incluso cuatro submarinos. En ningún caso el capitán había sido aprobado para ser la autoridad máxima en los permisos de los marineros. Diablos, ni siquiera habían oído hablar de ello. ¿Era posible que una forma de hacer las cosas de la que nadie tenía noticia fuera mejor que la que la Armada venía aplicando durante más de cien años? Era una pregunta legítima.

En segundo lugar, estaba el miedo y el precio de ser diferente. Incluso si demostrábamos que era una vía mejor, ¿queríamos operar de manera diferente a los otros 55 submarinos de ataque a propulsión nuclear de la Armada? Algunos asesores me preguntaron directamente si yo estaba dispuesto a poner en peligro mi carrera. «¿Por qué no se limita a ser como todos, hacer cosas normales, crear un equipo de trabajo, hacer cumplir las normas y dirigir la formación?», me sugerían. «Si las cosas van bien con su nuevo programa, fantástico, pero si las cosas no salen bien habrá un montón de gente que dirá: "Y bien, él hacía las cosas de otra forma que el resto de nosotros".»

Acháquelo a una cuestión de mano izquierda, si quiere, pero a mí no me

producía ningún temor. Según pensaba en ello, reducir la autoridad solo podía ser positivo. Recordaba cómo me sentí en el *Sunfish* cuando el capitán me permitió dirigir mi propio equipo de guardia y lo poderoso que fue aquello. Recordé también cómo había regresado al liderazgo de arriba abajo en el *Will Rogers* y lo desalentador que había resultado.

Con razón o sin ella me había comprometido a hacer todo lo que me parecía mejor para el *Santa Fe*, la Armada y la nación sin temor a las repercusiones. A esto lo llamé la paradoja de «cuidados sin cuidarse», esto es, preocuparse íntimamente por los subordinados y la organización pero ocuparse poco de las consecuencias organizativas para uno mismo.

A pesar de los escépticos, una gran parte del equipo deseaba probar nuestro enfoque y concederme el beneficio de la duda. Algunos se entregaron con entusiasmo y constituyeron el núcleo de defensores. Los escépticos deseaban ponerlo a prueba, aunque con menos ánimo. Iban a ser un estorbo.

La reunión matutina en la sala de oficiales fue mi primera sesión de peso con ellos. Les pedí que me trajesen todos los vales de permiso que tuviesen pendientes y los reuní durante la sesión para pasárselos al suboficial jefe. La pila de peticiones rechazadas era importante y suponía un contexto físico al cambio que estábamos introduciendo. Teníamos una iniciativa en marcha para los jefes, pero yo anhelaba algo para el barco entero. Los oficiales podían ayudarme a perfilarlo.

Mecanismo: trace su camino hacia el nuevo pensamiento

Una de las cosas que escuché durante mis conversaciones para la renovación fue que ellos deseaban cambiar la moral de la tripulación. Invertimos una media de 50.000 dólares en reclutar un marinero y después 100.000 dólares más en formar a un tripulante de submarinos y otorgarle una considerable responsabilidad en el mar. A bordo del *Santa Fe*, prácticamente ni uno de los marineros alistados había permanecido más allá de su período de servicio. De una tripulación de 135 personas, solo tres marineros se reengancharon en 1998. Dos de los suboficiales, que son formados a un coste aún más elevado, ya habían presentado su dimisión.

¿Cómo subir la moral rápidamente? No parecía plausible ordenar un

cambio cultural como aquel. Y sin embargo, es justamente lo que hicimos.

Pregunté a los oficiales cómo podríamos saber si la tripulación estaba orgullosa del barco. ¿Con qué íbamos a encontrarnos? Se produjo un silencio. En apariencia aquellos oficiales no estaban acostumbrados a sentirse implicados. Apunté con mi linterna a uno de los suboficiales. «Hable usted el primero», le ordené, y después de que hablara, los demás ofrecieron voluntariamente sus propias opiniones:

- Presumirían ante sus familias y amigos.
- Mirarían a los ojos a los visitantes cuando se los cruzasen en los pasillos.
- Llevarían sus gorras del *Santa Fe* tanto como pudieran.
- Alardearían ante sus amigos y otros submarinos.
- Comprarían mecheros, plumas y pins del *Santa Fe* en la tienda del barco.

Y bien, ¿qué pasaría si le dijésemos que se comportaran exactamente así? ¿Y si les decíamos que recibiesen a la gente con respeto, sinceridad y orgullo? ¿Podíamos actuar, o hablar, por nosotros mismos dentro de una nueva forma de pensar?

Todo eso propició un enérgico debate. Algunos pensaban que sería como poner el carro delante del caballo. En primer lugar, necesitábamos crear un entorno de trabajo que transmitiese respeto y dignidad a los hombres; un lugar al que acudiesen felices todos los días. Entonces cambiaría su conducta y la moral mejoraría de manera natural y por sí misma. Otros pensaban que podíamos convencernos a nosotros mismos, casi como si nos los inventáramos.

Decidí que probaríamos la vía de convencernos a nosotros mismos para adoptar una nueva forma de pensar. Lo denominamos «la norma de los tres nombres», que funcionaba así: cuando un miembro de nuestra tripulación viera a un visitante en nuestro barco (y pensábamos concretamente en la semana siguiente, cuando el capitán Kenny y su estado mayor vinieran para la inspección) debía saludar al visitante recurriendo a tres nombres: el del visitante, el suyo propio y el del barco. Por ejemplo: «Buenos días, capitán Kenny, mi nombre es suboficial Jones, bienvenido a bordo del *Santa Fe*».

Al día siguiente en el muelle y el cuartel empecé a explicar a la tripulación la norma de los tres nombres. Casi de inmediato me detuve; como de costumbre, la tripulación permanecía detrás de los oficiales y jefes y sabía que

muchos de las últimas filas no podrían escuchar lo que estaba diciendo. Agité los brazos y grité: «¡Agrúpense a mi alrededor!». Eso no figuraba en el libro de órdenes pero todo el mundo supo qué pretendía. Los hombres se desplazaron hacia delante. Ahora me encontraba en un íntimo y apretado montón de un centenar de hombres. No era nada que hubiese hecho sentirse orgulloso al general Patton, pero parecía infinitamente más adecuado. Los oficiales y jefes seguían en primera fila, pero debido a que yo interactuaba frecuentemente con ellos, los mandé a la parte de atrás. Desde ese momento, en el cuartel la tripulación se agruparía a mi alrededor y los caquis (oficiales y jefes) permanecerían detrás.

Proseguí contándole a la tripulación lo que deseábamos sacar adelante. Nos quedaban siete días para terminar de poner en orden el barco y hacernos a la mar. Debíamos preparar los torpedos, acabar el mantenimiento, finalizar trabajos y otras tareas que cumplir. De manera que me resistí a darles una larga conferencia acerca de las razones por las que deseábamos utilizar la norma de los tres nombres y acerca del respeto hacia su tiempo y la necesidad de volver al trabajo. En lugar de ello me limité a explicar la norma y a representarla.

Cómo incorporar un cambio cultural en su organización

Condición inicial: usted ha discutido con su grupo de liderazgo e identificado algún tipo de cambio cultural con el que su grupo está mayoritariamente de acuerdo. Lo que desea usted es incorporarlo en su organización, con independencia de la personalidad.

- Reparta entre cinco y ocho tarjetas. Haga que la gente complete la frase siguiente: «Sé que lograríamos [ese cambio cultural] si viera a los empleados…». (La respuesta específica a esta cuestión debería pasar de las propuestas generales e inconmensurables del tipo «Haga que la gente sea creativa» a otras específicas y cuantificables como «Los empleados presentan al menos una idea por trimestre. Las ideas se cuelgan en la pared y otros empleados pueden comentarlas».)
- Tómese cinco minutos. Después cuelgue las tarjetas en la pared, haga una

pausa y deje que la gente deambule por allí leyendo las tarjetas.

• Basándose en las discusiones y en la cantidad de respuestas, es posible que usted desee conceder una segunda oportunidad para rellenar las tarjetas.

• Clasifique y priorice las respuestas.

• A continuación comente la manera de codificar la conducta dentro de las prácticas de la empresa. Por ejemplo, poniendo en práctica la norma de los tres nombres.

• El último paso es añadir las nuevas prácticas en el correspondiente procedimiento de la empresa.

Cuando se trata de cambiar la conducta de los empleados, a usted se le presentan básicamente dos enfoques para elegir: cambiar su propia forma de pensar y confiar en que ello conduzca a una nueva conducta, o cambiar su conducta y confiar que ello produzca una nueva forma de pensar. A bordo del *Santa Fe*, los oficiales y yo elegimos esto último, como vía hacia la nueva forma de pensar. No teníamos tiempo para cambiar la mentalidad y dejar que se infiltrase y en definitiva cambiase lo que hacía la gente; solo necesitábamos cambiar la conducta. Francamente, me tenía sin cuidado que la gente pensase de forma diferente en algún aspecto —y al final eso hizo— siempre y cuando se comportase de forma correcta. Pienso que probablemente hubo marineros que nunca entendieron lo que tratábamos de hacer y se resistieron al cambio hacia el líder-líder, pero se comportaron como si creyeran en ello.

Algunos observadores atribuían la baja moral del *Santa Fe* a las largas jornadas. Yo no lo creía. Intuía que tenía más que ver con el centrarse en reducir los errores en lugar de lograr algo fuera de serie, y que el consecuente sentimiento de ineficacia había impregnado el barco.

A bordo la sensación era que, frente a los acontecimientos externos, en lugar de ser promotores activos tan solo éramos reactores pasivos. El calendario iba en contra nuestra, las piezas no llegaban a tiempo, los minoristas no le daban al *Santa Fe* lo que se les pedía y los torpedos fallaban debido a «la mala suerte». Se ponía énfasis en achacar lo que estaba ocurriendo a influencias y factores externos, y la tripulación ponía de manifiesto una falta de responsabilidad colectiva. Ese sentimiento de victimismo iba de la mano con la baja moral. Una de las cosas que logró la norma de los tres nombres fue que terminó con el sentimiento de ser víctimas de nuestras circunstancias. En

cierto sentido cada marinero a bordo del *Santa Fe* empezaba a hacerse responsable de su destino.

ABRIRSE SU PROPIO CAMINO HACIA UNA NUEVA FORMA DE PENSAR es un mecanismo de CONTROL.

Cuestiones a considerar

- ¿Cómo reacciona cuando, en su lugar de trabajo, la gente no quiere cambiar la forma en que se han hecho siempre las cosas?
- ¿Cuáles son algunos de los costes asociados con hacer las cosas de forma diferente en su empresa?
- ¿Pensamos primero y actuamos después? ¿O pensamos primero y luego cambiamos nuestra actuación?

10

En marcha a propulsión nuclear

¿Juega usted en su organización al juego de «tráigame otra roca»,[*] en el que la insuficiente comprensión de los objetivos se traduce en pérdida de tiempo? Nosotros lo hacíamos y tuvimos que cambiarlo.

20 de enero, 1999: Pearl Harbor, Hawái (160 días para el despliegue)

Hacía trece días que estaba al mando. El sol descendía sobre el horizonte mientras yo recorría el puente del *Santa Fe*. Esperábamos el mensaje de acreditación de las instalaciones de mantenimiento diciendo que aprobaban las reparaciones que habíamos realizado y nos autorizaban a ponernos en marcha. Que el mensaje llegase tarde era culpa nuestra. La repetición de un par de comprobaciones menores nos había retrasado; nada tan grave como a bordo del *Will Rogers*, sin embargo. El remolcador estaba a nuestro costado. De haber tardado más hubiésemos tenido un retraso de un día antes de hacernos a la mar. Eso nos restaría uno de los cuatro días de preparación antes de regresar para recoger al capitán Mark Kenny y el equipo de inspección.

El altavoz del puente chisporroteó: «Mi capitán, oficial ejecutivo, el mensaje de acreditación está a bordo».

El oficial de cubierta se volvió hacia mí: «Mi capitán, todos los departamentos informan de que están listos para ponernos en marcha. Solicito permiso para ponernos en marcha».

«Adelante», respondí.

El remolcador separó la proa del muelle y nos deslizamos silenciosamente

hacia el canal y en dirección al mar. La magia del momento en que el barco rompe sus vínculos con tierra y con el remolcador nunca pierde su potencia. Aquel momento en concreto no fue una excepción.

Resultó muy interesante. Cuando daba órdenes pasaban grandes cosas. Yo podía decir «sumerjan el barco» y nos hundíamos en el océano. «A toda máquina» y el *Santa Fe* se deslizaba bajo el agua. «Subir el barco a nivel de periscopio» y los oficiales ejecutaban el procedimiento para situar el *Santa Fe* justo bajo la superficie del océano Pacífico.

Esta era una bien recibida acción que contrastaba con las pruebas de las semanas previas. Además de las cuestiones materiales de poner el barco en orden, tuvimos algunos choques al prepararnos nosotros mismos operativamente. La tripulación seguía centrándose demasiado en cumplir los reglamentos en lugar de esforzarse por hacer de nuestro submarino el barco de guerra operativamente más competente posible. Era el mismo problema que centrarse en evitar errores en lugar de tratar de conseguir algo importante. Un ejemplo característico fue el relativo a la preparación de las cartas de derrota.

Perfecto, pero irrelevante

Las cartas náuticas son el fundamento de las operaciones de los submarinos nucleares. Sirven de mapas y muestran las vías que debemos seguir para evitar boyas, bajíos y otros submarinos, y al mismo tiempo alcanzar nuestros objetivos operativos. En el ejercicio en curso debíamos localizar un submarino enemigo, controlar sus actividades y, si tal era la orden, hundirlo. Sabíamos que el centro de operaciones iba a estar en la cuenca de Maui —la zona comprendida entre Maui, Lanai y Molokai. Se trata de un área de aguas poco profundas y posee un fondo irregular que dificulta la navegación submarina.

La preparación de las cartas constaba de tres fases. En la fase uno el intendente examinaba la carta impresa más grande y se aseguraba de que estaba al día con información del último «Aviso a los marineros», un parte emitido por la Guardia Costera. Podía haber peligros adicionales para la navegación desde la última vez que pasó el submarino por esas aguas, como por ejemplo la colocación o retirada de una boya. Además, las cartas de

navegación impresas debían prepararse de acuerdo con las instrucciones de la fuerza submarina, tales como resaltar el límite de las cien brazas y marcar puntos a dieciséis kilómetros de los bajíos y diecinueve kilómetros de tierra.

La fase dos consistía en establecer las aguas que nos habían sido asignadas. Puesto que los submarinos son objetos grandes y silenciosos, les asignamos diferentes corredores de agua para que puedan moverse con seguridad y sin temor a colisiones. Esos corredores designan zonas profundas y zonas geográficas y cambian a lo largo del día y la semana. Es de suma importancia que esas cartas sean absolutamente correctas porque de lo contrario podrías operar sin saberlo en aguas asignadas a otro submarino arriesgando una colisión. Si te encontraras en esa situación debías emerger de inmediato a la superficie e informar del incidente.

La tercera y última fase consistía en integrar en la carta el plan operativo. Ello suponía trazar una trayectoria dentro de las aguas asignadas para cumplir la misión diseñada de antemano. Incluía los cursos específicos, velocidades y zonas de profundidad que el *Santa Fe* usaría.

Las cartas pasaban después por un laborioso proceso de revisión que empezaba con el intendente que las preparó y seguía con el asistente del oficial de derrota, el propio oficial de derrota (el capitán de corbeta Bill Greene) y la aprobación final del capitán: es decir, yo.

En respuesta a un reciente problema de navegación en otro submarino, una directiva de cumplimiento obligado en toda la fuerza ha añadido al proceso de evaluación al oficial ejecutivo, el segundo en la línea de mando. La Armada fue añadiendo paulatinamente esos pasos que la fuerza debe cumplir para evitar la repetición (y que raras veces son eliminados). Por desgracia esos pasos adicionales muchas veces no evitan las repeticiones y en ocasiones empeoran las cosas. Es como añadir inspectores al final del proceso para comprobar si este ha ido bien: trabajo extra que no mejora nada.

A medida que se aproximaba el momento de ponernos en marcha, me fui sintiendo nervioso porque no había visto las cartas de navegación. Bill Greene no paraba de decirme que estaban «casi listas». Por último, un domingo, con la puesta en marcha prevista para el martes, me llamó para decirme que estaba preparado para revisar las cartas.

Al cabo de todos aquellos pasos en la evaluación, eran perfectas, pero irrelevantes.

Eran perfectas en el sentido de que cumplían todas las normas y

regulaciones. Ningún inspector hubiera podido encontrar una deficiencia. Pero eran irrelevantes porque incluso a pesar de que el equipo de revisión había tenido en cuenta la ruta trazada por el plan operativo, yo sabía que no íbamos a utilizar esa ruta que ellos proponían.

Los intendentes que prepararon las cartas sabían que nosotros debíamos terminar en la cuenca de Maui, pero desconocían cuál de las tres rutas íbamos a tomar para llegar allí: la del norte de Molokai, la que pasaba entre Molokai y Lanai, o la del sur de Lanai. Trazaron la mejor para navegar, que era la del norte de Molokai. Esta se situaba en mar abierto y era la más rápida, pero no la que un submarino enemigo elegiría y, por lo tanto, tampoco la que nosotros necesitábamos tomar.

Ninguna de las evaluaciones a lo largo de la cadena de mando advirtió ese problema porque dichas evaluaciones estaban centradas en hacer que las cartas fuesen correctas desde el punto de vista de la navegación y el procedimiento, no en hacer que el *Santa Fe* fuese un barco de guerra operativamente eficaz. En una palabra, las evaluaciones estaban dirigidas a evitar errores, como lo opuesto a lograr un objetivo.

Había otra tendencia humana que también actuaba en contra nuestra. Por lo general los subordinados desean presentarse por vez primera ante el jefe con un producto «perfecto». Por desgracia eso interfiere con la eficiencia porque se puede desperdiciar una notable cantidad de trabajo. Decidimos que de cuando en cuando en cada fase del proceso de revisión el oficial de derrota o su segundo vendrían a hablar conmigo. Serían conversaciones rápidas. Por parte del equipo de revisión, debía sobreponerse al miedo a las críticas por un plan incompleto; y por mi parte, debía abstenerme de intervenir dando respuestas. Lo simplificamos con la fórmula: «Un poco de timón lejos de las rocas es mucho mejor que mucho timón cerca de las rocas».

Mecanismo: en una palabra, las conversaciones breves y al inicio hacen un trabajo eficiente

Esta idea no gustaba a todos. Hacer que yo, el jefe, me involucrase en el proceso ponía en peligro mi nivel de distanciamiento y me hacía menos propenso a rechazar el plan y empezarlo desde cero porque había tomado

parte en su desarrollo. En ese aspecto era un compromiso que yo estaba dispuesto a aceptar debido a que creía necesitar conversaciones frecuentes con todos los niveles de la cadena de mando para asegurarme de que estaban trabajando con vistas a lograr la excelencia operativa. Más tarde, cuando la tripulación adoptase la nueva filosofía, es decir, la de alcanzar la excelencia operativa en lugar de evitar los errores, yo me retiraría del proceso.

Detrás de ese obstáculo había otro problema más básico. Las cartas estaban dibujadas de forma incongruente. En una el límite de las cien brazas estaba resaltado en amarillo y en otras en rojo.

Los jóvenes oficiales responsables de ejecutar las misiones del barco permaneciendo de guardia como oficial del puente se representaban en las cartas con diferentes leyendas y en días diferentes. El amarillo podía significar aquí hay algo y allí hay algo diferente. Me imaginaba a mí mismo corriendo a consultar una carta en plena noche en una sala de control a oscuras y no ser capaz de interpretar correctamente lo dibujado debido a que no habíamos aplicado los colores de forma coherente. Situaciones como esa solo hablaban de desastre.

Enfadado porque las revisiones no se habían centrado en los principales objetivos operativos, instintivamente deseaba abroncar al oficial ejecutivo, que abroncaría al jefe John Larson y al ayudante del oficial de derrota y así sucesivamente. Nos habíamos estado sometiendo a la cadena de mando, pero a solo 48 horas de la partida eso no nos hubiera permitido estar listos a tiempo. Por otra parte, hubiese perpetuado el enfoque arriba abajo que yo estaba tratando de evitar.

En lugar de eso, reunimos a todos los intendentes para discutir los problemas. Pensé que a los marineros les fastidiaría ser convocados a una gran reunión con el capitán cuando todo lo que querían era terminar su trabajo. Estaba equivocado.

Expuse mis objeciones a las cartas y cómo había llegado a tales conclusiones. Uno de los jóvenes intendentes, recientemente cualificado para montar guardia, era el típico afroamericano al que llamábamos Perro de trineo porque podía trabajar hasta caer derrengado. Si te lo cruzabas por el barco lo podías tomar por un auxiliar y no por un intendente.

Ante mi sorpresa, Perro de trineo se puso en pie de inmediato y empezó a ofrecer sugerencias. Estaba claro que se había sentido frustrado trabajando duro en el anonimato; ahora tenía voz. Era el clásico caso de trabajador

técnicamente competente pero que no tenía claro lo que queríamos conseguir. Esa práctica de trabajo ineficaz era la antítesis de lo que íbamos a hacer, y me alegró que me diera esa visión.

Cuando pregunté sobre el significado de los diferentes colores elegidos para las curvas de nivel, Perro de trineo admitió con total franqueza que las curvas se marcaban sencillamente con los marcadores del color que hubiese a mano en ese momento.

Yo quería que los colores fuesen coherentes y que ofrecieran información. Alguien sugirió que utilizásemos un esquema del National Geographic modificado: sombras de rojo representarían aguas poco profundas, sombras azules aguas profundas. También acordamos un esquema estándar para la asignación de aguas. Las del *Santa Fe* serían siempre azules en los ejercicios militares (las fuerzas norteamericanas son siempre «azul»); las de los otros submarinos serían amarillas; las áreas en las que compartíamos aguas pero quedaban separadas por zonas de profundidad serían —ya lo habrá adivinado — ¡verdes! Con un solo vistazo cada oficial de puente sabría de inmediato que si era azul el *Santa Fe* era el dueño del agua; que si era amarillo debíamos alejarnos y que si era verde debíamos mantenernos en una zona a determinada profundidad. Esto funcionó porque visualizar convenciones con una simbología y coloreados coherentes apela a una zona mayor de conocimiento en el cerebro. Incide en lo que uno ya sabía. (El libro a leer a este respecto es *Visual Display of Quantitative Information*, de Edward Tufte).

Probamos los cambios y tras coincidir en que tenían sentido, Bill Greene incluyó nuevos procedimientos en el Reglamento. Ahí es donde surgió la excelencia en navegación y donde empezó la excelencia en eficiencia en combate.

EN UNA PALABRA, LAS CONVERSACIONES AL INICIO son un mecanismo de CONTROL. Y lo son porque no consistían en que yo les decía lo que debían hacer. Eran oportunidades para que la tripulación consiguiera *feedback* de entrada acerca de cómo se iban a resolver los problemas. Eso les permitía retener el control de la solución. Esas discusiones rápidas y de inicio también aportaban claridad a la tripulación acerca de lo que intentábamos lograr. Muchas solo duraban treinta segundos pero ahorraban horas de tiempo.

No cabe duda de que la atención del oficial al mando es tiempo altamente

valioso para la organización y se suponía que la jerarquía servía para proteger ese tiempo. Las ineficiencias de mi tiempo eran sumamente visibles, sobre todo para mí. Sin embargo, lo eran menos las ineficiencias de todos los que formaban parte de la organización. En la mía, incluso con la diferencia de valor de nuestro tiempo, esas ineficiencias sobrepasaban abrumadoramente cualquier eficiencia que estuviese alcanzando con mi tiempo como capitán.

Por otra parte, los supervisores deben reconocer que la exigencia de productos perfectos la primera vez que los ven da como resultado un notable despilfarro y frustración en toda su organización. Incluso treinta segundos de comprobación al inicio podrían ahorrar a su gente muchas horas de trabajo. Muchas veces he ido por el barco preguntando a los hombres: «Enséñeme en qué está trabajando» solo para descubrir que un bienintencionado pero erróneo cambio de dedicación daba como resultado un grave despilfarro de recursos.

¿No confía en mí?

Se nos planteó un problema según hicimos correr la idea de que esas cortas interacciones al principio del proceso eran una cuestión de confianza. Pude escuchar a los suboficiales quejarse de que el mando «no confiaba en ellos», y muchas veces me pusieron a prueba con esa protesta. Eso me perturbó durante mucho tiempo porque en realidad confiaba en ellos, pero no sabía cómo responder a sus preguntas. Hasta que me di cuenta de que hablábamos de dos cuestiones totalmente diferentes.

La confianza significa esto: cuando usted informa de que deberíamos situar el barco en una cierta posición, cree que deberíamos ponerlo tal y como dice. No confiar en usted significaría que yo pensaba que usted podía estar diciendo una cosa pero pensando en realidad otra. La confianza es algo característico de la relación humana. Pero que la posición que uno indica sea la mejor posición táctica para el *Santa Fe* es totalmente diferente, pues se trata de una cuestión de física, tiempo, distancia y movimiento del enemigo. Estas características pertenecen al mundo físico y no tienen nada que ver con la confianza.

Cuestiones a considerar

- ¿Cómo puede usted contrarrestar cualquier reluctancia de su equipo a mantener discusiones rápidas y de inicio con usted, el jefe, para asegurar proyectos ya en marcha?
- ¿Hasta qué punto está presente la confianza en su organización?
- ¿Su personal está gastando tiempo y dinero en crear cartas impecables e informes que al mismo tiempo son irrelevantes?
- ¿Qué puede hacer usted en su organización para añadir «un poco de timón lejos de las rocas» y así ahorrarse la necesidad de «un montón de timón cerca de las rocas»?
- ¿Qué hechos habituales puede apalancar para hacer que la información sea más valiosa y accesible para sus empleados?
- ¿Ha puesto en claro alguna vez «qué razón» similar a la admisión de Perro de trineo de que las leyendas de la carta de navegación se hacían del color que el ilustrador tuviera a mano?

11

«Me dispongo a…»

¿Hasta qué punto son proactivos sus principales directivos y los empleados de su organización? Reformular el discurso cambió de forma espectacular nuestro nivel de proactividad.

21 de enero, 1999: Pearl Harbor, Hawái (159 días para el despliegue)

«¡Control, reactor fuera!» El reactor acababa de apagarse. El ingeniero accionó deliberadamente el interruptor para comprobar la capacidad de su departamento para encontrar y reparar un fallo.

Los cuatro días que teníamos para recuperar el equilibrio antes de recoger al capitán Mark Kenny estuvieron repletos de entrenamientos, comprobaciones para la cualificación, ejercicios de ataque y cargas de torpedos. Tras embarcar al equipo de inspección teníamos que dar caza a un submarino enemigo que se dirigía a Maui, donde haríamos un ejercicio con torpedos contra todos los objetivos que se nos asignasen. Iba a ser divertido pero yo estaba nervioso por el comportamiento del barco. Iba a ser nuestra primera gran prueba.

La «mentalidad de inspección» acaba con la moral. Es la práctica de centrarse solo en la siguiente inspección. Mientras que muchos barcos concentran sus esfuerzos en hacerlo bien en la siguiente inspección, en algunos esa mentalidad de inspección es tan poderosa que la conocen como «patrullas ORSE» (siglas inglesas de Examen de la Seguridad del Reactor Operativo) y «patrullas TRE». Las primeras son exámenes de la planta de propulsión y, por lo tanto, son ejercicios técnicos. Las TRE (siglas inglesas de Evaluación de la

Capacidad Operativa) incluyen difíciles ejercicios de navegación, así como disparo de misiles y morteros, por lo que son sobre todo ejercicios de proa. Para el *Santa Fe* superar con éxito la inspección sería el resultado natural de la excelencia, pero no era nuestro objetivo. Lo que importaba era la excelencia operativa y táctica, y la preparación para servir a la patria. Si fuéramos excelentes y estuviésemos bien preparados, los ejercicios e inspecciones saldrían solos de forma natural.

Estábamos a punto de sufrir una inspección táctica por lo que era natural que el oficial de armamento, teniente Dave Adams, tuviese un programa repleto de ejercicios tácticos y de armamento. El ingeniero, capitán de corbeta Rick Panlilio, quiso hacer el siguiente ejercicio, y pareció una buena idea porque necesitábamos entrenar ambos extremos del barco: el táctico y el de propulsión. Me alegro de haber estado de acuerdo en incluir ese ejercicio porque aprendí una lección de profunda significación, tanto para mí como para el futuro del *Santa Fe*.

El ejercicio era sencillo. El ingeniero apagaría el reactor simulando un fallo. El departamento de ingeniería se afanaría por localizar el problema, llevaría a cabo las reparaciones precisas y pondría en marcha de nuevo el reactor. Mientras este se encontrase apagado tendríamos que pasar de los grandes motores principales accionados a vapor a un motor a propulsión eléctrica mucho menor llamado EPM. Este solo puede propulsar el barco a una velocidad muy inferior, pero basta para llevarte a puerto si el reactor está fuera de servicio.

Dimos comienzo al ejercicio. Yo me encontraba en la sala de control situada a proa del submarino observando al oficial de puente y los jefes de guardia de control. En la sala de motores, Rick y su equipo se habían puesto en marcha para el ejercicio apagando el reactor.

El jefe de puente era el jefe superior de departamento, el capitán de corbeta Bill Greene, y estaba haciendo todo lo que debía hacerse. Habíamos cambiado la propulsión de los motores principales a un motor eléctrico auxiliar para accionar la hélice. El submarino navegaba a poca profundidad para utilizar el motor diesel como suministrador de energía eléctrica y mantener cargada la batería hasta que el reactor fuese reiniciado de nuevo. Durante el largo proceso de búsqueda durante el cual los técnicos electrónicos nucleares aislarían el fallo, empecé a aburrirme. Me puse a encender y apagar la

linterna. Las cosas iban demasiado bien. No podía permitir que la tripulación creyera que su nuevo capitán era un hombre fácil.

Le pegué un codazo a Bill y le sugerí que incrementase la velocidad del motor de emergencia desde «avante un tercio» a «avante dos tercios» para preocupar aún más a los marineros alistados con formación nuclear. Con eso se incrementaría significativamente el ritmo de descarga de la batería y metería más presión a los encargados de encontrar la avería y subsanarla con rapidez. A una velocidad de «avante dos tercios» salía del contador de amperios en la batería un click-click-click casi continuo. Un recordatorio sonoro de que el tiempo que se escapa resulta físicamente enervante.

«Avante dos tercios», ordenó.

No ocurrió nada.

El timonel debería haberse inclinado hacia delante y haber incrementado dos tercios. En lugar de ello pude verle retorcerse en su sillón. Nadie dijo nada y pasaron unos segundos embarazosos. Al caer en la cuenta de que la orden no había sido cumplida le pregunté al timonel qué estaba ocurriendo. Él siguió mirando el panel, pero informó por encima del hombro: «No hay avante dos tercios en el motor auxiliar, mi capitán».

Mi excusa es esta. Como he mencionado antes, yo no había estado nunca antes en un submarino como este, y en todos los barcos en los que había servido con anterioridad el motor auxiliar tenía un tercio y dos tercios. Estoy seguro al cien por cien de que en algún punto de mi entrenamiento para el nuevo submarino había surgido este aspecto, pero entre la avalancha de detalles técnicos no se me quedó grabado. Ahora había recurrido a algo que sabía de antes.

Felicité al timonel y tomé al oficial por mi cuenta. En una esquina de la sala de control le pregunté si sabía que no había avante dos tercios en el motor auxiliar.

—Sí, mi capitán, lo sabía.

—Entonces ¿por qué dio la orden? —pregunté asombrado.

—Porque usted me dijo que la diera.

—¿Cómo?

—Pensé que en la escuela de futuros oficiales al mando habría aprendido algo secreto de lo que solo informan a los capitanes.

Él estaba siendo absolutamente honesto. Al dar esa orden, yo puse a la tripulación de vuelta al modelo de liderazgo de arriba abajo. Que mi principal

y más experimentado oficial de puente pudiera repetirlo era una inmensa llamada de atención acerca de los peligros de dicho modelo en un lugar tan complicado como es un submarino. ¿Qué ocurre en una cultura del arriba abajo cuando el líder se equivoca? Todo el mundo le sigue al precipicio. Juré no volver a dar en lo sucesivo una orden, de la clase que fuera. Preferí dejarlo como una lección para mantener la boca cerrada.

Este incidente me trajo a la mente el recuerdo de haber sido respaldado cuando, siendo oficial de puente en mi primer submarino, el USS *Sunfish,* le pedí permiso al capitán. «Solo dígame lo que piensa hacer», exclamó. Entonces empecé a decir: «Mi capitán, me dispongo a…», y me apremió para que lo hiciera.

Eso es lo que decidí hacer en el *Santa Fe*. No era únicamente durante un turno de guardia y no era únicamente para oficiales. Empecé a filtrarlo a la tripulación y a permeabilizar la forma en que hacíamos las cosas. Por mi parte, yo evitaba dar órdenes. Los oficiales manifestaban sus intenciones con el «Me dispongo a…» y yo solía decir «Adelante». Entonces cada uno ejecutaba su plan.

Mecanismo: utilice el «Me dispongo a…» para convertir a seguidores pasivos en líderes activos

«ME DISPONGO A…» fue un mecanismo increíblemente poderoso de CONTROL. Aunque pueda parecer un pequeño truco del lenguaje, descubrimos que restaba a los oficiales sentido de la propiedad del plan con mucha rapidez.

El «Me dispongo a…» no tardó mucho en cuajar. Los oficiales y la tripulación lo adoraban. Aunque suene irónico, yo era el que tenía un problema con ello. Me preocupaba que alguien pudiese decir «Me dispongo a…» mientras yo estaba durmiendo y no fuese del todo informado o no comprendiese lo que estaba ocurriendo. De modo que establecimos la norma de que el «Me dispongo a…» solo se aplicaría si yo estaba despierto. Aparte de eso, sería válido en todo momento.

Un año más tarde me encontraba en el puente del *Santa Fe* con el doctor Stephen Covey. Se había enterado de lo que estábamos haciendo y quería navegar en un submarino. El capitán Mark Kenny fue decisivo a la hora de

arreglarlo. A esas alturas la tripulación había adoptado plenamente nuestras iniciativas de control y el «Me dispongo a…» era muy notorio. A lo largo del día los oficiales se me acercaban con el «Me dispongo a…».

«Mi capitán, me dispongo a sumergir el barco. Estamos en aguas propias, la profundidad ha sido comprobada y es de 120 metros, todos los hombres están abajo y he confirmado con mi equipo de guardia que el barco está listo para la inmersión.»

«Adelante.»

El doctor Covey estaba muy interesado en cómo se gobernaba el barco. A todos los jefes y oficiales de servicio en el *Santa Fe* les había entregado un ejemplar de su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Estábamos aplicando muchas de sus ideas a nivel organizativo con gran éxito.

El poder de las palabras

La clave para que su equipo se haga más proactivo reside en las subordinadas del lenguaje y el uso superior. He aquí una pequeña lista de «frases no comprometidas» que utilizan los seguidores pasivos:

- Solicito permiso para…
- Me gustaría…
- Qué debería hacer sobre…
- ¿Cree que deberíamos…?
- Podríamos…

He aquí una pequeña lista de «frases comprometidas» que utilizan los ejecutores activos:

- Me dispongo a…
- Tengo el plan de…
- Quiero…
- Queremos…

Los lectores interesados pueden consultar el *El octavo hábito,* de Stephen

Covey, para obtener más ideas acerca del valor de potenciar el lenguaje.

A continuación ampliamos el concepto.

Muchas veces no me limitaba a decir «Adelante». Podía haber demasiadas cuestiones sin respuesta acerca de la seguridad y la conveniencia de una propuesta de acción, por lo que me encontré formulando un montón de preguntas.

Un día me sorprendí a mí mismo y en lugar de plantear las cuestiones que tenía previstas quise saber qué creía el oficial de puente acerca de lo que pensaba yo sobre su «Me dispongo a sumergir».

«Creo, mi capitán, que está usted considerando si la inmersión es segura y adecuada.»

«Correcto. Pero entonces por qué no me dice simplemente la razón por la que considera seguro y adecuado sumergirnos. Todo lo que necesitaré decir es "Adelante".»

Desde entonces, el objetivo de los oficiales era suministrarme un informe lo bastante completo para que todo lo que yo tuviera que hacer fuera dar mi aprobación. Al principio me daban información, pero no toda. No obstante, por lo general tenían las respuestas; lo que pasaba era que no las pronunciaban en voz alta. Al final los oficiales hacían un esquema completo de su proceso de pensamiento y una exposición razonada de lo que se disponían a hacer.

El beneficio de esta sencilla ampliación fue que les hice pensar como en el más alto nivel siguiente. El oficial de puente debía pensar como el capitán y lo mismo ocurría al descender por la cadena de mando. En efecto, al articular sus intenciones los oficiales y la tripulación se abrían paso hacia el siguiente nivel en la cadena de mando. No precisábamos de programas de desarrollo de liderazgo; la manera en que gobernábamos el barco era el programa de desarrollo de liderazgo. Uno de los mecanismos a los que atribuyo el mérito del número significativamente desproporcionado de ascensos que ha tenido lugar entre los oficiales y la tripulación del *Santa Fe* en la década pasada es nuestro procedimiento «Me dispongo a…».

Acabamos dándole la vuelta a todo. En lugar de un capitán dándoles órdenes a 134 hombres disponíamos de 135 personas independientes, energéticas, emocionalmente comprometidas y aplicadas acerca de lo que debíamos hacer y las vías para realizarlo de forma correcta. Ese proceso les convirtió en líderes activos como opuestos a líderes pasivos.

Más adelante tuve ocasión de hablar con un amigo que había dado clases a

futuros oficiales al mando. Se sentía frustrado por la incapacidad de muchos oficiales en fase de formación, y que estaban a punto de ser ascendidos a puestos de mando, para tomar decisiones a nivel de capitán. Decía que esos oficiales «venían de buenos barcos» pero que se quedaban paralizados cuando se trataba de tomar decisiones. Yo discrepaba en la categorización de «buenos barcos». Al utilizar ese término se refería a barcos que no daban problemas, al menos que nosotros supiéramos. Pero eso había sido conseguido, obviamente, utilizando la estructura arriba abajo, o líder-seguidor, en la que el capitán, cuando esos oficiales eran los segundos a bordo, era quien tomaba las decisiones. Y lo que es más, no parecía que el capitán hubiese involucrado o formado suficientemente a su oficial ejecutivo.

Lo cual demuestra hasta qué punto premiamos la estructura de liderazgo centrada en la personalidad y aceptamos sus limitaciones. Podía tratarse de buenos barcos, en el sentido de que evitaban problemas, pero desde luego que no disfrutaban de un buen liderazgo.

¿Por qué le dije al oficial de derrota que aumentase a dos tercios el motor auxiliar? Ser capitán de un submarino a propulsión nuclear puede resultar una gran carga. Das órdenes y la gente pega un salto, el reactor se pone a la máxima potencia y el submarino avanza vertiginosamente bajo el agua.

Si quieres más, das más órdenes y te vuelves más controlador. Ello supone un atractivo ímpetu para los líderes, pero es debilitador y consumidor de energías para los seguidores.

Cuestiones a considerar

- ¿Qué es lo que nos lleva a tomar el control cuando deberíamos estar cediéndolo?
- ¿Puede recordar un incidente reciente en el que su subordinado cumplió su orden porque él o ella pensaba que usted poseía información secreta «solo para ejecutivos»?
- ¿Cuál podría ser el obstáculo más complicado para poner en práctica el «Me dispongo a…» en su empresa?
- ¿Podrían sus directivos de nivel medio pensar y defender su plan de acción para el próximo gran proyecto de su empresa?

12

¡Arriba el periscopio!

¿Le gusta ayudar a su gente a tomar las decisiones correctas? A mí me encantaba y eso empeoró las cosas.

27 de enero, 1999: Pearl Harbor, Hawái (153 días para el despliegue)

El cuarto de bitácora de un submarino tiende a ser un lugar muy frecuentado. El teniente Dave Adams, el oficial de derrora Bill Greene y el oficial ejecutivo nos apretujábamos en torno a la mesa de mapas junto con el jefe John Larson. Habíamos desplazado al intendente, Perro de trineo.

¿Adónde se dirigía el enemigo? Analicé el mapa y se me ocurrió. Comprendí que se dirigían a unas congestionadas aguas cercanas a Maui.

«Aquí. Necesitamos estar aquí a las 06.00.» Golpeé el mapa con la linterna en un lugar cercano a la cuenca de Maui. Si el enemigo iba de verdad hacia esas congestionadas aguas, ese lugar, un tanto por encima y de camino a las aguas más tranquilas y profundas, sería donde íbamos a lanzar nuestro ataque.

Era medianoche. Yo estaba exhausto y necesitaba un par de horas de sueño. Nos habíamos acercado a Pearl Harbor para recoger al capitán Mark Kenny y su equipo de inspección. El barco se estaba comportando bien pero yo sentía que necesitaba estar en muchos sitios a la vez. Por esa razón debían ser los supervisores nocturnos quienes colocaran al *Santa Fe* en posición: tener en cuenta los movimientos del enemigo, la intromisión del tráfico marítimo, el viento y las condiciones del mar y diversos factores más.

Paseé la mirada en derredor. Asentimientos de cabeza. ¿Alguna pregunta?

Ninguna. «De acuerdo, pero avisadme si surge algo que interfiera con este plan o que pueda hacernos desear reconsiderarlo.»

Un enfoque más esclarecedor hubiera consistido en entablar una discusión acerca de por qué había optado yo por esa posición y qué supuestos eran claves para hacer que dicha posición fuese la verdadera. Eso es lo que deseaba hacer, pero ya no tenía energía ni tiempo. A lo largo del día, cada día, parecía que eso fuera lo único que hacía. Resultaba agotador. Traté de mantenerme tan callado como me fue posible y dejar que los oficiales manejasen las cosas con el «Me dispongo a…» , pero el esquema arriba abajo está incrustado en nuestra forma de hacer las cosas y caímos de nuevo en malos hábitos.

28 de enero, 1999: a bordo del *Santa Fe* (152 días para el despliegue)

Cuando me levanté a las 05.00 quedé consternado al descubrir que nos encontrábamos varios kilómetros fuera de posición. Y encima íbamos en la dirección equivocada, ¡lejos del enemigo! Este parecía estar ahora por encima de nosotros. Nos iba a costar varias horas revertir la situación, una metedura de pata táctica que equivalía a una falta durante una inspección pero que podría representar la muerte durante un combate. El equipo de guardia había permitido que les guiaran una serie de cortos contactos y cuestiones de navegación en lugar de encaminar al barco hacia una posición táctica óptima. Seguíamos dejando que las cosas nos pasasen en lugar de hacer proactivamente que ocurriesen las cosas.

El capitán Kenny se encontraba en la sala de control observando las interacciones del equipo. Yo estaba exasperado pero mantuve la serenidad. Comprendí que el fallo había sido mío. No íbamos a poder pasar de la noche a la mañana del arriba abajo al abajo arriba.

Mi reacción inmediata fue pensar que debía gestionarlo todo más cuidadosamente —«Debería haber realizado una inspección a las 03.00»— pero ello me hubiese puesto exactamente en la misma posición en la que me encontraba en el *Will Rogers*. Tenía que haber una solución diferente. Tras pensar en ello decidí que dar una directriz específica, como la implicada en

mi afirmación «Debemos estar allí a las 06.00», sin acompañarla del proceso de pensamiento subyacente, no había funcionado en el mundo complejo e impredecible en que vivimos. No había atajos. A medida que disminuye el nivel de control cada vez importa más que el equipo esté adaptado al objetivo de la organización. A esas alturas, y aunque yo había hablado de cumplir nuestra misión (un objetivo positivo), el equipo todavía mantenía la vieja mentalidad de evitar problemas (en este caso evitar contactos para prevenir la detección por parte del contrario y minimizar el riesgo de colisión). Cuando hubo que perseguir al enemigo, una correcta evaluación del riesgo en comparación con la ganancia hubiese debido centrarse más en conducir al submarino hacia una óptima posición táctica que en evitar contactos.

Durante las horas siguientes nos encaminamos hacia una mejor posición táctica. Estábamos haciendo progresos, pero luego hubimos de dar la vuelta para evitar el choque con un pesquero y perdimos terreno. El *Santa Fe* operaba a profundidad de periscopio en aguas someras, por lo que cada giro nos costaba varios minutos. Era un avance lento.

«¡Arriba el periscopio!» El oficial de puente hizo girar el anillo y las válvulas hidráulicas empezaron a elevar el periscopio de cinco metros y medio hasta su máxima altura.

El *Santa Fe* estaba justo debajo de la superficie del agua. Incluso con el periscopio alzado, un simple mástil de medio metro hubiese sido visible por encima de la superficie del agua. Sin embargo, ese día el océano estaba totalmente liso e incluso a baja velocidad nuestro periscopio sería visible. Lo alzamos durante unos segundos, echamos un vistazo rápido en derredor y lo volvimos a bajar.

Estábamos en el estadio final de un juego del ratón y el gato con el submarino diesel del enemigo. La guerra simulada había escalado al punto de que el *Santa Fe* tenía permiso para hundirlo.

El enemigo había elegido esa zona deliberadamente. El fondo, bajo y desigual, reducía la eficacia del torpedo y para asegurar el tiro debíamos tener una idea precisa de la situación del enemigo. La mejor manera de hacerlo sería verlo de verdad, razón por la cual avanzábamos a profundidad de periscopio, buscando al enemigo de manera indirecta. Para lograrlo habíamos acomodado a más de veinte hombres en la sala de control, una zona aproximadamente la mitad de un Starbucks normal.

Llevábamos el torpedo Mk 48 ADCAP (disponibilidad avanzada). Es un

arma devastadora tanto para barcos de superficie como para submarinos. Lanzamos el torpedo para interceptar el objetivo de la misma forma que el cazador se adelanta al pato. Además, el torpedo posee su propio sistema de sonar que busca al objetivo para una intercepción exacta. El torpedo lleva un cable detrás que le mantiene conectado al submarino, lo cual nos permite ver lo que ve el torpedo y redirigirlo enviándole órdenes de dirección a través del cable.

«¡El objetivo!» Por en medio de boyas y brumas, y con las islas Hawái como fondo, el oficial de puente vio el periscopio enemigo e inmediatamente hizo bajar el nuestro. Si podíamos verle a él, él podía vernos a nosotros.

«Mi capitán, recomiendo el procedimiento de disparo.» Dave Adams estaba presionándome para que ordenase el ataque y eso me gustó. Como oficial de armamento sabía que teníamos todo para un disparo con éxito: el armamento cargado y listo en los tubos lanzatorpedos, un avistamiento preciso y permiso para entrar en acción. Esperar a reunir información más precisa solo otorgaría más tiempo al enemigo para localizarnos.

«De acuerdo, jefe de armamento.» Deseaba reconocer su iniciativa.

Ordené el ataque. «Submarino, procedimiento de disparo. Tubo uno, primario. Tubo dos, apoyo.»

Me sequé el sudor de la frente.

A esa orden le siguió la habitual letanía, una vez que los asistentes del oficial principal informaron de que estaban listos para el lanzamiento. No obstante, las siguientes palabras que escuché no pertenecían a esa letanía.

«Solicito alzar la BRA-34 para descargar la transmisión.»

¿Cómo? ¿Alzar la antena de radio?

Estábamos al final de nuestro ciclo de radiofonía de doce horas. Era el momento de recibir nuestros mensajes. Habíamos evitado alzar esa antena porque sobresale en el agua más que el periscopio y hubiese necesitado permanecer así durante varios minutos, facilitando la detección del *Santa Fe*.

Logré no ponerme histérico. Miré hacia el capitán Kenny, que permanecía en un rincón de la sala de control. Sonreía como si hubiesen planeado esta jugarreta para ponerme a prueba. Estaba claro que su inspector de radio le había mantenido informado de que nos acercábamos a las doce horas de transmisión y que la hora límite para descargar nuestros mensajes iba probablemente a llegar en el peor momento.

Al señalar un punto en la carta y ofrecer la solución a mi tripulación había

empeorado las cosas, privándoles de la oportunidad, y la obligación, de pensar.

Aunque tenía la tentación de ponerme a gritar órdenes, me quedé mirándome los zapatos. «No vamos a hacer eso —murmuré—. Hemos de encontrar otra solución.» Incluso si con ello perdíamos la oportunidad de atacar en ese momento, necesitaba que todo el mundo a bordo usara la cabeza.

Aguardé unos minutos. Y funcionó.

Los jefes de departamento se lanzaron a una vertiginosa discusión. Resistí a la tentación de decir algo y permanecí en silencio. Los segundos pasaban y la incertidumbre acerca de la posición del enemigo crecía. Alguien apuntó que si hundíamos el otro barco deberíamos informar de ello comunicándolo, y cuando lo hiciéramos recibiríamos la emisión de radio. Y, oh, por cierto, en ese momento ya no habría nadie por allí que nos detectase.

«Mi capitán, recomiendo proseguir con el ataque.»

Voilà!

«¡Posición final y fuego!» El periscopio emergió. En esta ocasión lo manejaba yo. Dirigí el periscopio hacia el submarino enemigo y apreté el botón de posición, con lo que el curso de intercepción fue transmitido a los ordenadores para su cálculo.

«¡Dirección!» Se introdujo la posición, los cálculos fueron actualizados y enviados al torpedo.

«¡Impacto!», anunció Dave Adams. De acuerdo con el protocolo, cuando grité la orden de disparo el oficial de armamento ordenó que fuese apretado el último botón y el torpedo salió disparado.

«¡Fiu!» Sentimos un escalofrío en la sala de control cuando el agua a alta presión lanzó el ADCAP fuera del tubo uno y, con el motor en marcha, emprendió su camino.

«¡La unidad funciona normalmente y el cable está en posición!»

«¡La unidad ha emergido en la posición del objetivo!»

Iban llegando los informes normales.

Ahora aguardábamos. Nuestro torpedo se dirigiría hacia donde estaba el enemigo y se encendería. Si todo iba bien, se dirigiría el objetivo en respuesta a un par de clicks y se lanzaría contra él.

«¡Detectado!». Había visto al enemigo. Comprobamos la posición de nuestro torpedo y la posición en la que suponíamos al enemigo. Corregimos ligeramente su posición.

«¡Logrado!» Los habíamos cazado.

«Gran explosión.» (Esta fue simulada por el inspector, que confirmó que nuestro torpedo había atacado con éxito al submarino enemigo.)

Felicitaciones en la sala de control. ¡Habíamos logrado nuestro primer éxito!

Mecanismo: resistir el impulso de ofrecer soluciones

Reflexioné sobre lo que acababa de ocurrir y caí en la cuenta de que aun estando tan cansado, y pese al tiempo que hubiese costado, tenía que dejar que mis oficiales resolvieran las cosas.

Las situaciones de emergencia requieren decisiones enérgicas y órdenes claras. No hay tiempo para una larga discusión. Sin embargo, la gran mayoría de situaciones no exigen decisiones inmediatas. Hay tiempo para dejar que el equipo las rumie, y sin embargo aplicamos el modelo de crisis al emitir órdenes trepidantes. RESISTIR EL IMPULSO DE OFRECER SOLUCIONES es un mecanismo de CONTROL. Cuando usted sigue el modelo líder-líder debe tomarse un tiempo para permitir que los otros también reaccionen frente a la situación. Debe crear un espacio para las decisiones consensuadas por todo el equipo, incluso si ese espacio solo dura unos minutos, o unos segundos. Esto resulta más difícil que en el enfoque líder-seguidor porque exige que usted anticipe decisiones y ponga sobre aviso a su equipo de la necesidad de una opción inminente. En la jerarquía de arriba abajo los subordinados no necesitan pensar por adelantado porque el jefe tomará la decisión cuando sea necesario.

Este fue un hábito difícil de romper, tanto para mi equipo como para mí. Al principio de mi mando en el *Santa Fe* recurrimos al simulador de entrenamiento para practicar ataques con torpedo. Estaba conmigo el grupo de control de armamento, unas treinta personas. Les dije desde el principio que no pensaba dar órdenes a menos que alguien me lo recomendase. Terminamos navegando en línea recta durante media hora porque pensaban que yo daría la orden de girar. Fue penoso.

¿Cuántas veces aparecen de pronto las situaciones que requieren decisiones? Si tal cosa le ocurre muchas veces tiene usted una organización reactiva inmersa en una espiral descendente. Cuando las situaciones no se prevén el equipo no tiene tiempo de pensar en ellas; se necesita una rápida determinación por parte del jefe, que no forma al equipo, etcétera. Nadie tiene tiempo de pensar realmente durante la situación.

Necesita cambiar ese ciclo. He aquí unas cuantas vías para lograr que su equipo piense por sí mismo:

- Si la decisión debe ser tomada con urgencia, tómela y después haga que el equipo reconsidere la decisión y la evalúe.
- Si la decisión debe ser tomada razonablemente pronto, pida al equipo que intervenga, aunque sea de forma breve, y después actúe.
- Si la decisión puede ser diferida, apremie al equipo a que contribuya. No obligue a llegar a un consenso; eso solo sirve para maquillar las diferencias y los votos discrepantes. Aprecie las discrepancias. Si todos piensan como usted, no los necesita.

Cuestiones a considerar

- ¿A qué profundidad está incrustada la estructura arriba abajo, líder-seguidor, en la forma de operar de su organización?
- ¿Reconoce situaciones en las que debe resistir el impulso de ofrecer soluciones?
- Cuando ocurren los problemas, ¿piensa de inmediato que lo único que necesita es gestionarlo todo más cuidadosamente?
- ¿Qué puede hacer en la próxima reunión con su personal de dirección para crear un espacio para favorecer las decisiones consensuadas por todo el equipo?

13

¿Quién es responsable?

¿Está usted enviando un mensaje que erosiona la responsabilización y el compromiso entre los subordinados aunque no lo pretenda? Nosotros lo hacíamos.

28 de enero, 1999: a bordo del *Santa Fe* (152 días para el despliegue)

Aparte de observar el rendimiento del barco en sus maniobras tácticas, el equipo de inspección se fija asimismo en cuestiones administrativas. En este caso advirtieron que el *Santa Fe* no había dado respuesta a varios mensajes que le debíamos a la más alta autoridad —el escuadrón Fuerza Submarina del Pacífico y las dependencias de mantenimiento—. Como es natural eso no me hizo feliz, pero no deseaba desviar excesivamente la atención del disparo de torpedos y misiles. Una vez terminado el mismo, sin embargo, le pregunté al oficial ejecutivo acerca de los mensajes perdidos y me trajo el «Recordatorio» (añádase aquí música ominosa), un clasificador de casi ocho centímetros de grosor confeccionado por sus oficiales administrativos y que contenía todos los mensajes —como este mismo— que recibíamos. Estaban divididos por departamentos y fechas. Rebuscó en el libro y dijo orgulloso que, con toda certeza, habían rastreado ese mensaje en concreto y sabíamos que no lo habíamos contestado.

O sea que teníamos un sistema focalizado en entender el estatus en lugar de realizar el trabajo. Por desgracia todo el mundo estaba demasiado ocupado para consultar el clasificador y durante cada período de actividad quedaba

sepultado en un cajón del camarote del oficial ejecutivo. Como pasaba en todos los demás submarinos, debíamos mantener reuniones semanales sobre el «Recordatorio» durante las cuales los jefes y cabezas de departamento se pasarían una hora o más en la sala de oficiales repasando el clasificador página por página. Como es lógico esta actividad nunca daba como resultado que se hiciese el trabajo; tan solo nos permitía catalogar lo que se suponía que debíamos hacer y en qué cosas estábamos en deuda. Absorbía una gran cantidad de tiempo, valioso tiempo para la supervisión.

Así era como lo hacía todo el mundo, desde siempre.

No es necesario mantener al día un recordatorio, pero sí se requiere que se haga el trabajo. Lo que ocurría es que en la estructura líder-seguidores que enseñamos, algunos mandos empezaron tiempo atrás a crear los recordatorios. Estos pasaron a ser considerados como una herramienta útil para gestionar el trabajo. El mensaje subyacente detrás de esa forma de hacer las cosas no es útil; es de arriba abajo, líder-seguidor, y limita la autoridad, las iniciativas, la creatividad, la satisfacción por el puesto de trabajo y, en último término, la felicidad del equipo.

En lo fundamental, el proceso del recordatorio envía el siguiente mensaje: te vamos a seguir la pista y a supervisarte a ti y a tu rendimiento en el trabajo. Vamos a reforzar (de alguna manera) el adecuado rendimiento de tu trabajo.

Eso socava un mensaje más poderoso: usted es responsable de su trabajo.

Se acercaba la siguiente reunión del recordatorio y me autoinvité.

Contuve mi instinto de caer en el modo microgestión. Eso hubiera significado moverse en una dirección equivocada. ¿Cómo podíamos darle la vuelta a ese asunto y fortalecer el principio básico de que los responsables de los departamentos eran los jefes de los mismos y no el oficial ejecutivo?

Hablamos acerca de cómo había funcionado el recordatorio en otros submarinos en los que habíamos trabajado. Nuestras experiencias se clasificaban en dos categorías.

Algunos mandos tenían el recordatorio roto y no lograban hacer nada. Ni siquiera sabían lo que tenían pendiente y se retrasaban constantemente en la culminación de sus tareas.

Otros mantenían un recordatorio y el sentido del retraso, pero no eran eficientes a la hora de poder tener el trabajo hecho. Esta es la categoría más ineficaz porque muestra la ratio más baja entre trabajo real efectuado y esfuerzo. Ahí era donde estábamos nosotros.

Finalmente había otros mandos que «lo llevaban bien». Tenían un recordatorio, sabían lo que debían hacer y conseguían que se hiciera. Lo cual era moderadamente eficaz porque lograba cumplir con el trabajo, pero seguían teniendo sobre sus cabezas el mantenimiento del recordatorio y las reuniones de supervisión.

Nos propusimos inventar una forma todavía más eficaz de hacer todo eso, de manera diferente.

Mecanismo: eliminar los sistemas de supervisión de arriba abajo

Revisé el escenario de la verificación, que estaba empezando a funcionar. Cuando se trataba de llevar a cabo la verificación con el oficial ejecutivo los cabeza de departamento le contaban lo que estaban haciendo ahora, lo que ya estaba hecho y en qué necesitaban ayuda. Era un diálogo de abajo arriba. ¿Por qué no podíamos modelar nuestra gestión del recordatorio de la misma forma?

La discusión transcurrió más o menos así:

—Oficial de armamento, ¿quién es el responsable de su departamento?

—Soy yo, señor.

—¿No es el oficial ejecutivo?

—No.

—Entonces, ¿por qué debe perder él su tiempo manteniendo un recordatorio para usted y tenerlos a todos ustedes sentados en estas agobiantes reuniones?

—No debería.

—De acuerdo. Pero este es el trato; ustedes deben hacer su trabajo.

—Lo haremos.

El jefe David Steele me recordó que mientras estábamos en San Diego su departamento había trabajado toda la noche para tener operativos al cien por cien los tubos de los misiles VLS para que pudiésemos participar en el ejercicio de misiles Tomahawk con todo el grupo de combate. Lo que yo no sabía era que tenía entradas de palco para ver el partido de los Padres (iban por detrás en el marcador) y que había renunciado a ellas. Nadie le dijo o le ordenó que lo hiciera. Era necesario para apoyar la misión y se limitó a hacerlo.

—Oficial de derrota, ¿recuerda cuando yo era el futuro oficial al mando y estaba en el camarote del oficial ejecutivo cuando vino a «reportarse» con él?

—Sí, señor.

—¿Por qué era responsabilidad de ese oficial decirle a usted lo que le quedaba por hacer?

—Esto, bueno, no lo sé.

—No lo era. Y esto es lo que vamos a hacer. Ustedes van a supervisar sus propios departamentos y todo aquello que deba hacerse. Los responsables de que se cumpla son ustedes, y no yo o el oficial ejecutivo.

Y así fue como nos liberamos del trabajo de mantener el recordatorio. Lo cual tuvo dos ventajas. Primero, que iba a ser más eficiente porque se haría el trabajo sin la amenaza de mantener el recordatorio y aquellas dichosas reuniones. Y segundo, no habría equívocos respecto a quién era responsable del desempeño de los diversos departamentos: ¡eran los jefes de los mismos!

Nunca nadie había visto una cosa así, pero íbamos a intentarlo.

ELIMINAR LOS SISTEMAS DE SUPERVISIÓN ARRIBA ABAJO es un mecanismo de CONTROL.

Por descontado que me preocupaba que se pudieran escapar por las grietas un montón de tareas y el *Santa Fe* pudiese cobrar fama de no terminar los trabajos, pero tal cosa no ocurrió. No voy a decir que no volvimos a recibir nunca más un mensaje criticándonos por no haber informado de algo, pero fue sencillo de resolver y sin apenas importancia. Lo que resultó increíblemente potente fue la idea de que todo el mundo era responsable de su propio desempeño y del rendimiento de sus departamentos, y que no íbamos a malgastar mucho esfuerzo en decirles lo que debían hacer.

Muchas veces los supervisores se lamentan de la «falta de responsabilización» de sus empleados. Cuando compruebo lo que hacen y las prácticas que aplican en sus organizaciones puedo ver cómo abortan cualquier intento de crear responsabilidad.

Peor aún, si han manifestado en voz alta sus frustraciones, sus empleados ven en ellos hipocresía y pierden credibilidad. No predique y espere responsabilidad; ponga en marcha mecanismos que hagan surgir el auténtico compromiso. Eliminar el recordatorio nos resultó muy ventajoso. Eliminar los sistemas de supervisión arriba abajo lo hará por usted. No hablo de eliminar

la recogida de datos y los procesos de evaluación que se limitan a informar de la situación sin juicios. Son importantes porque «tornan visible lo invisible». Lo que usted quiere evitar son los sistemas en los que miembros del equipo directivo determinan lo que deberían hacer sus subordinados.

Cuando se trata de procesos, la adhesión a los mismos muchas veces se convierte en el objetivo, en lugar de que alcanzar el objetivo sea el fin. La meta en ese caso pasa a limitarse a evitar errores en el proceso, y cuando se cometen fallos, se añaden supervisores e inspectores. Tales supervisores no aportan nada a la consecución del objetivo. Lo único que detectan es cuándo el proceso se ha torcido tras un incidente.

En su libro *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, W. Edwards Deming establece unos principios del liderazgo que han pasado a ser conocidos como TQL (siglas inglesas de Liderazgo de la Calidad Total). Me han influido mucho. Me demostraron que los esfuerzos por mejorar el proceso hicieron que la organización resultase más eficiente, mientras que el empeño por supervisarlo le restaron eficiencia. Lo que yo no había comprendido, hasta que pude verlo en el *Santa Fe*, fue el efecto pernicioso que ese «Le estamos supervisando» ejerce sobre la iniciativa, la vitalidad y la pasión.

Actualmente se ve el TQL como algo pasado de moda. La Armada hizo una chapuza con la introducción al TQL (hecha de una forma que no era TQL), de modo que a muchos les suena como una palabrota. Es una lástima porque hay un montón de buenas ideas en el pensamiento de Deming. Recomiendo sus escritos.

Cuestiones a considerar

- ¿Está usted despilfarrando las ideas, creatividad y pasión de sus directivos de rango medio que desean responsabilizarse del fruto del trabajo de sus departamentos?
- ¿Puede evitarles a los responsables de departamento el equivalente del recordatorio del *Santa Fe* y liberarse usted mismo de las reuniones en el proceso?
- ¿Cuántos sistemas de supervisión de arriba abajo están activos en su

organización?

- ¿Cómo puede eliminarlos?

14

«Un barco nuevo»

¿Hasta qué punto se siente cómodo mostrando sus corazonadas a su equipo? Nosotros carecíamos incluso del lenguaje para expresar dudas, ambigüedad o incertidumbre.

29 de enero: camino de Pearl Harbor (151 días para el despliegue)

Un submarino no está diseñado para navegar sobre la superficie del océano porque el remate de la torreta, donde está situado el puente, apenas sobresale seis metros del agua. En el puente careces el periscopio, el sonar, el canal submarino y los instrumentos de posicionamiento geográfico que, en cambio, sí tienes en la sala de control, diez metros más abajo.

De lo que sí dispones es de una hermosa panorámica de 360 grados, algo que echas en falta cuando escudriñas el mundo a través de las angostas lentes de un periscopio. Dirigimos el submarino desde el puente cuando navegamos por la superficie. El único equipo de comunicación que tiene el piloto es un micrófono para comunicarse con el interior del submarino y una radio para hablar con otros barcos. Nosotros logramos mejorarlo con un radar portátil comercial que trucamos con un dispositivo GPS.

Estaba en lo alto del puente con un arnés. Lo más importante de la inspección ya había pasado y regresábamos al puerto. El oficial de puente era el teniente Dave Adams y conducía el *Santa Fe* a lo largo del canal camino de Pearl Harbor. Charlaba con el telefonista del puente y el cuerpo de guardia. Al parecer todos estaban de un humor excelente salvo yo. Tras el exitoso ataque

al submarino habíamos atacado a un barco de superficie. Hundimos dos buques «enemigos» acertando dos de dos y sin haber sido detectados. Habíamos operado el *Santa Fe* con seguridad y eficacia. Nos habíamos portado bien.

Sin embargo, yo seguía pensando en términos más críticos sobre el desarrollo de la inspección y las muchas soluciones que me había tocado aportar ante los problemas.

«Jefe de derrota del puente. Señale el giro.» Escuchaba la voz del capitán de corbeta Bill Greene a través del altavoz del puente. En la sala de control el equipo de navegación se valía del periscopio y el GPS para determinar en qué punto del canal se encontraba el *Santa Fe* y cuándo deberíamos girar.

«Jefe de derrota a puente, de acuerdo», dijo Dave para darse por enterado mientras mantenía el micrófono pegado a la boca. Pero no dio la orden de virar. Yo esperé un instante.

«Oficial de armamento, ¿piensa ordenar el giro?», le pregunté directamente. En aquel angosto canal cada segundo contaba. Miré hacia la orilla en dirección a los familiares marcadores diurnos y las palmeras y supe que ese era el punto en que debíamos virar.

«Sí, en tres segundos. Creí que se habían adelantado.» Parecía molesto porque yo le hubiese apremiado.

«Timón, quince grados derecha.» El *Santa Fe* inició un lento giro a la derecha, encarando el siguiente tramo del canal. Todo funcionó a la perfección.

Pero pude apreciar que Dave había perdido la iniciativa, la confianza y el control. Ya no era él quien conducía el submarino sino yo. La satisfacción por su trabajo acababa de recibir un gran golpe.

Pensar en voz alta

Una vez hubimos estado correctamente amarrados al muelle, reflexioné sobre lo ocurrido durante nuestros dos días en el mar: errónea disposición del barco pese a mis explícitas instrucciones; la sorprendente e inapropiada petición de alzar el mástil de comunicaciones en mitad de un ataque; mi intervención cuando Dave estaba pilotando el barco en dirección al puerto sin que yo

supiera en qué estaba pensando. Y por encima de todo ello, apenas un tercio de la tripulación practicaba la bienvenida de los «tres nombres». Debido a que nos encontramos en medio de una inspección, no dije nada. Por más que hubiese jurado que no daría órdenes y dejaría a un grupo de oficiales concienciados «intentar» el camino de la victoria, me había encontrado a mí mismo corriendo en demasiadas ocasiones hacia la sala de control, la sala de torpedos o la sala del sonar para resolver alguna crisis y lograr que las cosas se hicieran como debe ser. Los éxitos cosechados todavía dependían demasiado de mi implicación personal. Quería encontrarme en la situación de poder sufrir un infarto y que el barco continuase librando la lucha contra el enemigo.

¿Por qué ocurría ese tipo de cosas? ¿Cómo llegamos allí?

Mientras aguardábamos a que el equipo de inspección redactase su informe, discutí esos problemas con los demás jefes de departamento. Y encontramos varias causas.

En primer lugar, la tripulación había perdido la perspectiva acerca de lo que era importante. Mis chicos me aseguraron que durante «una guerra de verdad», eso no hubiera ocurrido, pero yo no estaba tan seguro. La experiencia de la Armada al principio de la Segunda Guerra Mundial era que demasiados capitanes y tripulaciones de submarinos se había llevado consigo a la guerra sus costumbres en tiempo de paz. El resultado fue que un exceso de cuidadas operaciones no había logrado infligir daños importantes al enemigo. En mi opinión esa era una nueva manifestación de falta de claridad organizativa y una tendencia a evitar errores en lugar de alcanzar la excelencia.

En segundo lugar había una carencia de comunicación informal. Nadie había dicho «dentro de una hora necesitaremos descargar la transmisión» ni «la transmisión llegará dentro de cinco minutos», que hubiesen situado la cuestión en el centro de la atención. En eso fuimos nuestros peores enemigos.

Como oficiales navales, damos gran importancia a las comunicaciones e incluso tenemos el *Manual de comunicación* interior, que especifica los términos exactos para pronunciar, escribir y abreviar el equipo, los períodos de guardia o las evoluciones. Utilizando de forma continuada esos términos evitamos confusiones. Por ejemplo, nosotros usamos siempre la expresión «cerrar válvulas» para que no se confunda con ninguna otra. Si nos disponemos a navegar con el sistema snorkel, informamos usando siempre la fórmula «estar listos» en lugar de cualquier otra.

Ese uso recurrente de la comunicación formal desplaza a la menos formal pero muy importante información contextual que se necesita para el óptimo desempeño en equipo. Frases como «pienso…», «deduzco…» o «posiblemente…», que no son órdenes específicas o concisas, quedan registradas con un gran «no-no» por los equipos de inspección por considerarlas comunicaciones informales. Pero es justo la clase de comunicación que necesitamos para hacer un trabajo líder-líder.

Hablamos también de lo ocurrido en el puente mientras nos acercábamos a Pearl Harbor. Lo que yo deseaba que Dave hubiese dicho es: «Mi capitán, el jefe de derrota ha estado indicando los giros demasiado pronto. Tengo intención de esperar cinco segundos y después ordenar el giro», o bien: «Veo que la corriente pasa muy rápido junto a esa boya y por eso voy a virar antes». En ese caso el capitán puede permitir que tenga lugar la acción. El oficial de puente mantiene el control de su cometido y su iniciativa; aprende más y se convierte en un oficial más eficaz. ¡Está manejando el submarino! Ama su trabajo y permanece en la Armada.

Nosotros lo denominábamos «pensar en voz alta».

Desarrollamos mucho la cuestión de la comunicación. Nos concernía a todos. Puedo pensar en voz alta cuando digo, por ejemplo, aquí es donde debemos estar, y he aquí por qué. Ellos podían pensar en voz alta sus temores, preocupaciones y pensamientos. No es lo que imaginamos cuando pensamos en la imagen cinematográfica del líder carismático y seguro de sí mismo, pero crea un sistema mucho más resiliente. Más adelante, incluso cuando el *Santa Fe* tenía uno de los principales desempeños de la flota, los oficiales inmersos en la mentalidad del líder-seguidor criticaban lo que ellos veían como las informales comunicaciones del submarino. Si se limita toda discusión a órdenes tajantes y se eliminan las alusiones contextuales, se consigue una sala de control perfectamente silenciosa. Y eso se consideraba bueno. Nosotros cultivábamos el enfoque contrario y alentábamos un continuo rumor de discusiones entre los oficiales de guardia y la tripulación. Lo que yo lograba al supervisar el nivel de rumor en lugar de su contenido, era calibrar cómo funcionaba el barco y si todo el mundo estaba compartiendo información.

Informe de inspección

«SÉPTIMO ESCUADRÓN SUBMARINO, a bordo.» El capitán Mark Kenny regresaba a bordo para librar el informe de inspección. Si las calificaciones fuesen bajas me hubiese convocado a su oficina en el Edificio 660. Pese a todo, yo estaba preocupado. Deseaba desesperadamente un triunfo que reforzase a la tripulación.

«Felicidades, David. El *Santa Fe* es un barco nuevo. Su tripulación y usted han obtenido un promedio superior a la media.» Me quedé aturdido. En la fuerza submarina un «promedio superior a la media» está en realidad por encima de la media matemática de la flota.

«Mi equipo está muy impresionado —prosiguió el capitán—.Se han pasado la semana entera comentándome cómo les recibían los marineros en el *Santa Fe* y hacían preguntas mostrándose curiosos y tomando la iniciativa. Temía el momento en que su equipo iba a fallarle, pero los ha manejado bien.»

Ambos pensábamos en mi comportamiento cuando, siendo un futuro oficial al mando, hube de echarme sobre otro futuro oficial para que se cumpliese el trabajo. Ninguno de los dos necesitó mencionarlo.

Tomé el micrófono (1MC) y difundí la gran noticia en todo el barco. Pude oír las ovaciones de los hombres. Cité ejemplos concretos de entusiasmo, iniciativa y competencia técnica en la tripulación. Los oficiales fueron felicitados por el entusiasmo y la iniciativa demostrados durante su mando. Todo eran sonrisas. Junto con los jefes al mando y nuestro incipiente «Me dispongo a…», el 10 por ciento de la tripulación que practicaba la norma de los tres nombres era suficiente para causar un gran cambio de impresión.

Aquella confirmación nos dio una gran credibilidad y sirvió de sólido fundamento para los cambios que anhelábamos sacar adelante. Resulta que lo íbamos a necesitar.

Los buenos tiempos duraron menos de una hora.

Mecanismo: pensar en voz alta

PENSAR EN VOZ ALTA es un mecanismo de CONTROL porque cuando escuchaba lo que pensaban mis oficiales de guardia me resultaba mucho más sencillo mantener la boca cerrada y dejarles ejecutar sus planes. Por lo general, cuando

permanecían callados y yo no sabía lo que harían a continuación, tenía la tentación de intervenir. Pensar en voz alta es esencial para dar el salto del líder-seguidor al líder-líder.

Más adelante, cuando durante dos años fui el jefe de un equipo de inspección táctica, navegué en la mayor parte de los submarinos del Pacífico. Puedo afirmar que de proa a popa, en submarinos de ataque o balísticos, existe una terrible reluctancia por parte de los oficiales subalternos a contarles a sus superiores otra cosa que no sea información certificada al cien por cien. No hay espacio en nuestro lenguaje militar y carecemos de imágenes mentales para la clase de conversaciones ricas en contexto que resultan vitales para un buen desempeño de equipo. No nos sentimos cómodos hablando de corazonadas o instintos viscerales, o cualquier cosa que lleva implícitas probabilidades.

El *Santa Fe* no era una excepción. Había poderosos prejuicios culturales contra el pensar en voz alta. En la estructura jerárquica heredada no era muy necesario, y el lenguaje para pensar en voz alta no había sido ejercitado. Nos costó mucho arraigar en la tripulación esta forma de hablar informal pero informativa, y cuando un marinero nuevo llegaba directamente desde la escuela y no quería decir nada, me preguntaba a menudo por qué no aprendemos de forma natural la manera más eficaz de comunicarnos como equipo. Decimos que el submarinismo es un deporte de equipo, pero en la práctica se reduce a un puñado de personas cada una trabajando dentro de su propia concha en lugar de hacerlo en una enriquecedora colaboración.

Por eso, y con la intención de cometer la menor cantidad de errores a la hora de dar informaciones, hablamos lo menos posible. Este es un problema que afecta a toda la flota de submarinos y nos esforzamos mucho animando a toda la tripulación a que dijera lo que veía, pensaba o creía, y a que fuese escéptica, o temerosa, o esperanzada respecto al futuro. En otras palabras, todo aquello que no se incluye en el *Manual de comunicación interior*. Caímos en la cuenta de que incluso carecíamos de un lenguaje con el que expresar incertidumbre y que necesitábamos crear uno.

PENSAR EN VOZ ALTA funciona asimismo como mecanismo de CONTROL. Si en definitiva todo lo que usted necesita es que su equipo cumpla órdenes, no es importante que entienda lo que está usted tratando de conseguir. Nos

desenvolvemos en un mundo altamente complejo con las veleidades de un entorno siempre cambiante y la oposición de un diligente y paciente enemigo. No basta con poner un dedo sobre una carta de navegación y esperar que las cosas salgan bien.

Cuando yo, como capitán, «pensaba en voz alta», en esencia estaba creando un contexto y una experiencia importante para mis subordinados. Asimismo estaba enseñando que la falta de certidumbre es fortaleza y que la certidumbre es arrogancia.

Cuestiones a considerar

- ¿Pasea usted por sus instalaciones escuchando únicamente lo que está siendo comunicado mediante un lenguaje informal?
- ¿Hasta qué punto se siente cómoda la gente de su organización hablando de sus corazonadas y sus sentimientos viscerales?
- ¿Cómo puede crear un entorno en el que hombres y mujeres expresen libremente sus incertidumbres y temores, así como sus esperanzas e ideas innovadoras?
- ¿Está usted dispuesto a permitir que su equipo piense que incertidumbre es fortaleza y certeza, arrogancia?
- ¿En qué medida influye la confianza en todo lo anterior?

15

«Tenemos un problema»

¿Quiénes son los inspectores de su empresa y cómo puede sacarles el máximo partido? Enfocar la manera de aceptar las organizaciones externas ayudó al *Santa Fe* a retener el control de nuestro destino.

29 de enero, 1999: en el puerto, Pearl Harbor (151 días pata el despliegue)

«Mi capitán, me dispongo a traer electricidad desde tierra y apagar el reactor.»

«Muy bien, ingeniero.» El capitán de corbeta Rick Panlilio había adoptado inmediatamente el enfoque «Me dispongo a…» e iba por buen camino. Cuando el barco entraba en puerto solíamos conectarnos a la electricidad de tierra por medio de cuatro gruesos cables que suministraban energía a 440 voltios. Entonces podíamos apagar el reactor.

Para realizarlo con seguridad, y muchas otras circunstancias, colgábamos unos carteles de peligro rojos sobre los interruptores, válvulas o conmutadores que, en caso de ser utilizados durante el procedimiento, pudiesen suponer un peligro. Esos carteles de peligro se consideraban intocables y cualquier violación del sistema era severamente investigada.

Los carteles solían colgarse principalmente para que mientras la tripulación manipulaba los cuatro cables estos no fuesen conectados. Ello hubiese supuesto una posible descarga eléctrica para el personal así como un posible daño para el equipo porque los sistemas eléctricos del submarino y del muelle

necesitaban estar deliberadamente sincronizados antes de conectarlos. Era una rutina habitual y la ejecutábamos cada vez que el *Santa Fe* regresaba del mar.

Yo estaba recorriendo el barco agradeciendo a la tripulación su gran trabajo durante la inspección. Haberlo hecho tan bien significaba un gran tanto y la moral, de momento, estaba alta. Tan pronto como vi a Rick supe que algo no iba bien. El ingeniero se acercaba con expresión sombría.

«Hemos tenido un problema con la energía de tierra. Hemos transgredido el cartel rojo.»

¡Uf! El corazón me dio un vuelco. Cualquier cosa menos la energía de tierra, pensé. El *Santa Fe* estaba siendo investigado por errores previos de mantenimiento y en el procedimiento, algunos de los cuales eran relativos a la energía de tierra. Nuevos problemas con esa fuente de energía podrían indicar que no habíamos avanzado nada desde las malas prácticas anteriores.

En este caso un marinero había accionado los interruptores del muelle una vez cumplidas las condiciones para hacerlo (por lo que no había habido peligro), pero había apartado el cartel rojo para accionar el interruptor (lo cual indicaba que habíamos tenido suerte). Pero nadie quiere estar a salvo de forma accidental.

Al tiempo de ser inmediatamente responsable ante el Séptimo Escuadrón Submarino y ante el capitán Mark Kenny por el rendimiento del *Santa Fe*, yo era asimismo responsable ante la Naval Reactors para la operación segura del reactor nuclear. Naval Reactors es la organización creada por el almirante Hyman Rickover para construir, mantener, gestionar, hacer funcionar y certificar las operaciones de energía nuclear. Posee un increíble récord de éxito como consecuencia de un proceso de gestión muy bien pensado. Una de las razones de dicho éxito es que cada puerto posee un equipo independiente de Naval Reactors que informa directamente al director, un almirante de cuatro estrellas, mediante una cadena de mando especial.

Pera comprender la importancia de esto basta recordar el escándalo Enron-Arthur Andersen. Cuando Enron implosionó en 2001, Arthur Andersen, el auditor, estaba ganando 25 millones de dólares anuales en minutas de auditoría y otros 25 millones adicionales por minutas de asesoría. Eran inspectores y ejecutores. El instinto humano se interpone en el camino de una adecuada inspección y cumplimiento de la ley cuando una persona o grupo es al mismo tiempo responsable de corregir las deficiencias en el desempeño. Las delegaciones de Naval Reactors a nivel local están estructuradas de tal forma

que resulta imposible tal conflicto de intereses. Han sido legalmente constituidas para asegurar la operación de plantas nucleares y punto. Han sido liberadas de la pesada carga de preocuparse por lo duras que son las cosas, qué pasará por prestar servicio durante otra sesión de entrenamiento en sábado o cómo afectará un retraso a un capitán de operaciones. Muchas veces esa independencia saca de quicio a responsables de barcos como yo porque Naval Reactors puede parecer obstruccionista, pero desempeña un papel decisivo. Es una de las razones del éxito a largo plazo del programa.

Nadie resultó herido. Sin embargo, el ingeniero anunció que iba a informar del incidente a través de la cadena de mando hasta el Séptimo Escuadrón y Naval Reactors. Uf, otra vez. Existía una orientación para qué clase de problemas debían ser transmitidos a cada organización. Este parecía caer justo en la frontera, y yo estaba tentado de resolverlo «en casa». ¿Para qué necesitábamos toda esa atención exterior justo cuando las cosas empezaban a ir tan bien? Mi instinto me llevaba a proteger a mi gente del escrutinio de esas organizaciones externas. Podíamos no haberlo declarado y era probable que ellos nunca se hubiesen enterado. Por otra parte, denunciarlo supondría una supervisión extra, quizá informes puntuales y periódicos adicionales, escepticismo acerca del liderazgo del *Santa Fe* y un montón de tiempo de gestión.

Rick se mostró inflexible y con razón. Acordamos una sesión de evaluación para el día siguiente, sábado, y él llamó a la oficina de sus homólogos en el Séptimo Escuadrón y en la Naval Reactors y los invitó a la sesión. Yo llamé al capitán Kenny y también le informé. Rechacé cualquier tentación de dejar que el problema se difuminara y di abiertamente la bienvenida a las organizaciones de control en nuestras dependencias.

A la idea de mantenernos abiertos e invitar a la crítica externa la denominamos «Recibe a los inspectores con un abrazo».

A pesar de ello, el sábado iba a ser un día muy largo.

Mecanismo: recibe a los inspectores con un abrazo

Aplicamos el «Recibe a los inspectores con un abrazo» no solo a las críticas y problemas aislados, como por ejemplo el contratiempo con la energía de

tierra, sino a todas las inspecciones. Íbamos a utilizar a los inspectores para diseminar nuestras ideas por todo el escuadrón, para aprender de los demás y para documentar cuestiones con las que mejorar el barco.

Este mecanismo envía la señal de que nos hacemos cargo de nuestro destino, no controlado por fuerza alguna. Eso va contra los instintos manifestados por muchos de mis oficiales y jefes para minimizar la visibilidad del barco ante los demás, especialmente cuando había un problema de por medio. RECIBE A LOS INSPECTORES CON UN ABRAZO es un mecanismo de CONTROL, del control organizacional. Dicho de otra forma, la tripulación del *Santa Fe* era la responsable del *Santa Fe*. Descubrimos que necesitábamos ese paralelismo con el control interno. Más adelante regalamos unas camisetas que decían juguetonamente: «NO SEAS UNA VÍCTIMA».

En lo relativo a las áreas en las que estábamos haciendo algo excepcionalmente innovador o de gran pericia, veíamos a los inspectores como abogados con los que compartir nuestras buenas prácticas. Respecto a las áreas en las que nos manejábamos mal y necesitábamos ayuda, los veíamos como fuentes de información y soluciones. Eso creaba en la tripulación una atmósfera de curiosidad y aprendizaje en lugar de una actitud a la defensiva.

Tiempo después de estar al mando, el *Santa Fe* sufrió una inspección por parte de un grupo de oficiales del Consejo de Inspección y Vigilancia. Sus informes ejercen una gran influencia y ponen en evidencia a la fuerza submarina ante los observadores de la «gran Armada». Hay oficiales que han perdido el mando debido a inspecciones negativas del consejo. Esas cosas eran tan fundamentales para el objetivo, o tan difíciles de reparar, que no habíamos tenido éxito. Al tenerlas documentadas en el informe del consejo, nos asegurábamos de que la Armada aportaría recursos para solucionar los problemas, con lo cual todos los submarinos serían unos barcos de guerra más eficaces.

«Recibe a los inspectores con un abrazo» resultó ser un vehículo increíblemente poderoso para el aprendizaje. Cada vez que un equipo de inspección subía a bordo, podía escuchar a miembros de la tripulación diciendo cosas como: «He estado teniendo un problema con esto. ¿Cómo lo resuelven en otros barcos?». A la mayor parte de los equipos de inspección le parecía notable esa actitud.

Gracias a ello el *Santa Fe* fue obteniendo mejores calificaciones en las inspecciones. Con el tiempo nuestros marineros aprendieron mucho y fueron

increíblemente buenos en sus puestos, y evidenciaron asimismo tener hambre de aprender.

Recibe a los inspectores con un abrazo puede considerarse un mecanismo para incrementar la competencia, pero en mi opinión funcionaba mejor en las discusiones de control porque nos permitía no solo ser mejores con los submarinos sino mantener el control de nuestro destino.

Cuestiones a considerar

- ¿Qué uso hace usted de los grupos exteriores, el público, los comentarios de los medios sociales y las auditorías gubernamentales para mejorar su organización?
- ¿Cuáles son los costes de mostrarse receptivo en su organización y qué beneficios aporta?
- ¿Cómo puede usted aprovechar el conocimiento de esos inspectores para hacer que su equipo sea más sabio?
- ¿Cómo puede mejorar la cooperación de su equipo con esos inspectores?
- ¿Cómo puede «utilizar» a los inspectores para ayudar a su organización?

TERCERA PARTE

Competencia

Uno de los dos pilares que sostienen el control es la competencia. Competencia significa que la gente es técnicamente competente para llevar a cabo las decisiones que toma. En un submarino eso implica poseer un conocimiento específico acerca de la física, la electricidad, el sonido en el agua, la metalurgia y demás.

Por lo tanto, el énfasis del libro ha recaído hasta ahora en llevar el control de la toma de decisiones hacia niveles cada vez más básicos de la organización. Pero comprobamos que el control por sí mismo no bastaba. Los capítulos de esta sección van a centrarse en los mecanismos que utilizamos para reforzar la competencia técnica. Estos son:

- Pasar a la acción deliberadamente.
- Aprendemos (en todas partes, a todas horas).
- No informe, certifique.
- Repita el mensaje continua y sistemáticamente.
- Especifique objetivos, no métodos.

16

«Los errores ocurren, sin más»

¿Le satisface la expresión «En fin, los errores ocurren sin más» cuando se trata de gestionar sus asuntos? Nosotros rechazamos la inevitabilidad de los errores y encontramos la forma de reducirlos.

30 de enero de 1999: en el puerto, Pearl Harbor (150 días para el despliegue)

Era un sábado por la mañana y la sala de oficiales del *Santa Fe* estaba atestada. El suboficial causante del incidente con el cartel rojo, los miembros de nuestro equipo de guardia, el oficial ingeniero de guardia, el ingeniero (el capitán de corbeta Rick Panlilio), el oficial ejecutivo, el oficial de división y el suboficial jefe nuclear (el jefe Brad Jensen) estaban sentados alrededor de la mesa. Y además teníamos a los observadores del Séptimo Escuadrón y de la Naval Reactors.

Yo había tomado asiento a la cabecera de la mesa con la linterna frente a mí y meditaba acerca de cómo afrontar esta sesión crítica. No iba a bastar con un puñado de gente que había asumido responsabilidades; en realidad necesitábamos algo mejor.

El suboficial que había causado el incidente era un bienintencionado marinero que nunca se había metido en problemas. Me sentía comprensivo con la tripulación que había trabajado con ahínco durante las dos últimas semanas para dejar listo el barco y había dirigido la instrucción, llevado a cabo la inspección e incorporado todos los cambios. Eso era algo con lo que iba a luchar durante todo mi período de servicio: equilibrar el valor para forzar a

que la gente se responsabilizase de sus actos con mi solidaridad por la honestidad de su labor. Debíamos entender lo que había pasado y no queríamos salir por la vía fácil y acusar al suboficial que había quitado el cartel por error.

Una medida disciplinaria en una unidad militar es el número de «revisiones disciplinarias» del capitán. Esas revisiones, también conocidas como castigo no judicial, es una forma de justicia militar que autoriza al capitán a dictar un castigo casi inmediato y sin un juicio mediante corte marcial. Las penas están clasificadas como administrativas y por lo general se limitan a una pérdida de paga, la pérdida de rango o la exclusión del barco. En el *Santa Fe* se había llegado a un par de revisiones disciplinarias al mes y eso resulta excesivo.

Estaba ampliamente asumido que si violabas el código del cartel rojo debías sufrir una revisión disciplinaria. La idea era transmitir que se trataba de un asunto importante y que debías prestar atención. Y aunque eso era justo, yo no estaba a favor de invocar una revisión de manera automática.

Con el tiempo mis cabezas y jefes de departamento dirigirían sesiones de crítica, pero yo necesitaba encargarme de esta. Cuando abrí la sesión nadie —empezando por mí— esperaba estar allí ocho horas.

«Permítanme empezar dando la bienvenida a los representantes del escuadrón y la Naval Reactors.»

Teníamos delante varios documentos: entre otros el procedimiento, una lista de guardias y los carteles mismos. Más adelante, durante mi mandato, acabamos encontrando un enfoque muy preciso para la dirección de esas sesiones críticas, pero en aquel momento era un poco ad hoc. Estábamos desarrollando la metodología y seguimos adelante. (Para comprobar dónde fuimos a parar, y para un proceso más detallado de cómo dirigir sesiones críticas visite <www.davidmarquet.com> donde podrá leer: «Cómo aprendimos de nuestros errores en los submarinos nucleares: un proceso en siete pasos».)

Di inicio a los procedimientos.

—Suboficial M., ¿puede usted decirme qué ocurrió?

—Yo sabía que cumplíamos las condiciones para cerrar el interruptor y estaba pensando justamente en cuál era el paso siguiente. Habíamos buscado el procedimiento para repasarlo. Sabía que los carteles rojos estaban colgados pero me limité a apartar uno para cerrar el interruptor. No estoy seguro de en qué estaba pensando.

Carraspeos.

—¿Apartó usted un cartel rojo?

—Sí, estaba colgado justo frente al interruptor. Había uno en cada uno de los tres interruptores del muelle, allí mismo.

Murmullos.

Estoy seguro de que esperaba ser sometido a una revisión disciplinaria y ser castigado. Y sin embargo, estaba dispuesto a contarnos con franqueza la verdad sin la menor intención de confundir. Eso debía ser recompensado.

—Muchas gracias por su sinceridad. Usted y el equipo de vigilancia pueden irse a casa. Los supervisores deben quedarse.

Se produjo un revuelo. ¿Cómo? ¿Sin reproches? ¿No habría revisión disciplinaria? ¿Ni gritos? Yo estaba asumiendo un riesgo. Si más adelante descubríamos que un acto de alguien era lo bastante negligente como para merecer un castigo yo mismo me habría metido en un lío. Pero sentía que la franqueza y honestidad del suboficial eran más importantes que seguir adelante con el proceso de interrogación, miedo y castigo.

«Y ahora, caballeros, ¿cómo nos las vamos a arreglar para que esto no vuelva a ocurrir?»

Y así fue como pasamos las siguientes siete horas y media hablando al respecto.

Mecanismo: pasar a la acción deliberadamente

Revisamos todos los sospechosos habituales. En primer lugar se sugirió que hiciésemos un curso de puesta al día, que es una solución que se propone asiduamente.

«Permítanme preguntarles lo siguiente. El curso de puesta al día implica una deficiencia en el conocimiento. Y podría ser identificada por medio de un test. Entonces, ¿qué pregunta de un test fue la que entendieron mal esos hombres?» Nadie pudo encontrar una. No era una deficiencia del conocimiento y la actualización no era la solución.

«Necesitamos aumentar la supervisión.» Esta es otra de las soluciones favoritas, como la de incluir al oficial ejecutivo en el proceso de revisión de las cartas náuticas. Discutimos qué mejora aportaría un supervisor, dónde se situaría y cómo hubiese podido evitar ese error.

Se acordó a regañadientes que la incorporación de un supervisor hubiera podido evitar el cierre del segundo y tercer interruptor, pero no el primero. Y en cualquier caso ya habíamos tenido suficiente supervisión del acontecimiento mediante el jefe al mando, el oficial de guardia, el oficial de la división eléctrica y el ingeniero. Si todos esos supervisores no habían podido evitar el suceso, ¿qué podría aportar una ayuda más? Nadie lograba dar con el mecanismo mediante el cual un supervisor adicional hubiese podido prevenir el error.

Presioné al equipo para que encontrase algo que hubiese podido evitar el error en su etapa inicial. Exasperado por mi negativa a aceptar cualquiera de las rutinarias respuestas, alguien soltó:

«Mi capitán, los errores ocurren, sin más».

Ahora empezábamos a movernos. Discutimos cómo podría lograrse una reducción de los errores cometidos a nivel de cubierta, en la interfaz entre los operadores y el equipo, en lugar de descubrirlos después. Eran errores como accionar la válvula equivocada, abrir el intercambiador que no era o apartar los carteles rojos, acciones que nadie se propone llevar a cabo conscientemente.

«Señor, es poner atención en el detalle.» Esta era otra de las frases utilizadas habitualmente, pero decirles a los hombres que prestasen más atención no parecía probable que fuese a marcar una diferencia a largo plazo en el número de errores. Ya lo habíamos intentado antes.

«¿Cómo es eso?»

«Actuaba de manera automática. No activó su cerebro antes de hacer lo que hizo; se limitaba a ejecutar el procedimiento.»

Me pareció perspicaz. Nos pusimos a buscar un mecanismo para activar el cerebro antes de actuar. Decidimos que para operar un submarino nuclear deseábamos que la gente actuase deliberadamente, y decidimos que nuestro mecanismo sería «pasar a la acción deliberadamente». Eso implicaba que antes de ejecutar una acción el operador haría una pausa para vocalizar y gestualizar lo que estaba a punto de hacer, y que solo tras tomarse una pausa podría llevar a cabo a conciencia cualquier acción. Nuestra intención era eliminar aquellos errores «automáticos». Puesto que el objetivo de «pasar deliberadamente a la acción» era introducir premeditación en la mente del operador, no importaba si había alguien más alrededor o no. Las acciones

deliberadas no eran realizadas en beneficio de un observador o un inspector. No eran una exhibición.

Nuestro mecanismo para evitar la recurrencia del problema consistía en poner en práctica a bordo del *Santa Fe* la actuación deliberada. No tenía intención de tomar medidas de castigo contra el honesto suboficial que había apartado un cartel rojo. Los observadores del Séptimo Escuadrón y de la Naval Reactors se retirarían para informar sobre nuestro plan a sus superiores y llevarían a cabo una evaluación sobre el *Santa Fe* y sobre mí. Puesto que la acción deliberada parecía un concepto útil y yo era un capitán nuevo me imaginé que suspenderían el juicio y se limitarían a esperar a ver cómo funcionaba. En todo caso esa era mi apuesta, pues necesitábamos tiempo para poner en práctica los cambios que redundarían en la excelencia en el barco y su tripulación.

El lunes celebramos una reunión en el muelle para discutir con la tripulación el concepto «pasar a la acción deliberadamente». Primero conté lo que había pasado con el cartel rojo y la sesión de crítica por el incidente, y luego expliqué el significado de pensar deliberadamente y por qué íbamos a adoptarlo nosotros. Incluso a pesar de que no lo presenté como un trato, creo que la tripulación, sabiendo que a su compañero se le había perdonado la revisión disciplinaria, estaba más receptiva a la alternativa de pasar a la acción deliberadamente.

La acción deliberada fue aceptada de buena gana por el personal con formación nuclear porque se asentaba sobre un concepto ya expuesto en la escuela de energía nuclear llamado «apunten, fuego». Por desgracia el concepto resultó más difícil de aceptar por gran parte de la tripulación restante y al final hubimos de pagar por ello.

Pasar a la acción deliberadamente no es para exhibirse

Creo que «pasar deliberadamente a la acción» es el mecanismo más poderoso de los que pusimos en práctica para reducir los errores y hacer que el *Santa Fe* fuese operativamente excelente. Funcionó en la interfaz entre hombre y máquina: allí donde los oficiales accionaban las válvulas, bombas e interruptores que hacían funcionar el submarino y el armamento.

ACCIÓN DELIBERADAMENTE es un mecanismo para la COMPETENCIA. Pero convencer a la tripulación del valor de dicho mecanismo no fue sencillo.

Un problema a la hora de conseguir que la tripulación actuase de esa manera era la percepción de que la acción deliberada se producía en beneficio de alguien (el supervisor, el inspector). Incluso a pesar de que hablábamos continuamente acerca de cómo la acción deliberada evitaba que las personas cometieran errores tontos, podía escuchar a los marineros discutir entre ellos acerca de esa percepción equivocada.

El segundo problema consistía en superar la percepción de que actuar deliberadamente era algo que se hacía en un ejercicio de entrenamiento pero que en una «situación real» lo único que harías es mover las manos tan rápido como fuese posible. Utilicé el siguiente ejercicio para aclarar ese error: Supongamos que estamos efectuando un ejercicio de entrenamiento cerca de Pearl Harbor y que el submarino pierde toda su propulsión por culpa de unos errores. ¿Qué ocurriría? Que emergeríamos a la superficie y solicitaríamos una ayuda que no estaría muy lejos. Discutiríamos el incidente y redactaríamos los informes adecuados. Nadie moriría. Pero ¿qué ocurriría, sin embargo, si perdiésemos la propulsión durante una «situación real» por culpa de unos errores? Ahora moriría gente. La clave es que según aumenta la importancia de hacer las cosas de modo correcto, también lo hace la necesidad de actuar deliberadamente.

¿Cómo puede usted llevar a la práctica la acción deliberada?

Si está en un negocio en el que existe una interfaz entre los humanos y la naturaleza, el concepto de acción deliberada está perfectamente definido. Instalaciones eléctricas, líneas de aviación y cruceros, plantas de manufactura y hospitales sirven de ejemplo. En esa clase de organizaciones puede comprobarse de inmediato cómo el hecho de actuar deliberadamente puede ayudar a reducir los errores. El reto, en ese caso, surgirá cuando las cosas ocurren con rapidez, o es necesario que ocurran así, por ejemplo si se da una urgencia en una planta de energía o en la sala de urgencias en un hospital. Es

incluso más importante que en esos momentos las acciones se ejecuten correctamente. No tienes tiempo para «deshacer» una equivocación.

Si su negocio no posee una interfaz clara con la naturaleza y es más de servicios o intelectual, pasar a la acción deliberadamente también se aplica, pero de una forma algo distinta. Actúa en el momento en que alguien firma un formulario, autoriza una acción o pulsa una tecla.

No supimos verlo en aquel momento, pero resultó que pasar deliberadamente a la acción produjo dos grandes beneficios aparte de reducir los errores. O más bien, en tanto que mecanismo para reducir errores, actuó en dos formas adicionales.

En primer lugar, si se trataba de equipos, cuando los operadores se detenían, vocalizaban y gestualizaban, eso permitía intervenir a los operadores cercanos y corregir acciones erróneas antes de ser ejecutadas. Cuando llegué al *Santa Fe* muchos operadores creían que actuar rápido era una prueba de capacidad, y tuvimos que superarlo. Por ejemplo, el operador de un reactor puede decir durante un cambio de bomba: «Paso a rápido la bomba de refrigeración número uno del reactor» y puede accionar el interruptor al tiempo de decir la palabra «rápido». Por desgracia, si accidentalmente tiene la mano colocada sobre el interruptor de la bomba número dos será demasiado tarde para detenerle y se accionará la bomba equivocada. Al ejercitar la cautela y la deliberación, la pausa antes de accionar la bomba permitiría al operador sentado a su lado detenerle, o al mismo operador caer en la cuenta de su error.

Además, cuando efectuábamos ejercicios solíamos disponer de monitores cuyo trabajo consistía en intervenir para evitar acciones inadecuadas. El monitor poseía un profundo conocimiento de los ejercicios y sabía qué acciones eran permisibles, ya fuesen intencionadas o no. Si el operador sentía la tentación de hacer algo inapropiado, fuese deliberado o no, el monitor le detendría. Por desgracia, y puesto que el operador se movía rápidamente, el monitor muchas veces solo registraba los errores después de cometidos porque no tenía tiempo de intervenir. Esto era especialmente cierto si el operador anunciaba la acción correcta pero quedaba confundido por el estrés de tratar de responder de forma adecuada en una emergencia y accionaba físicamente el interruptor, intercambiador o válvula equivocados.

Más tarde, cuando el *Santa Fe* obtuvo la puntuación más alta que nadie había visto en la inspección de operatividad del reactor, el jefe de inspectores

me dijo: «Ustedes han cometido el mismo número de errores —mejor dicho, iban a cometer el mismo número de errores— que todo el mundo. Pero los errores nunca llegaron a ocurrir debido a la acción deliberada. O los corregía el propio operador o lo hacía un compañero».

Estaba describiendo una organización resiliente, en la que la propagación de errores había sido detenida.

Al final, lo de pasar a la acción deliberada lo ampliamos al papeleo administrativo. Cuando se firmaban documentos con descuido, inyectamos el concepto de acción deliberada en el acto (en su mayoría cometido por oficiales) de firmar papeles y autorizar eventos.

Mucha gente habla de trabajo en equipo pero no desarrolla mecanismos para ponerlos en práctica de verdad. Pasar a la acción deliberadamente es, sin duda, uno de ellos.

Si su empresa opera una planta de energía o fabrica herramientas, resulta fácil ver cómo puede poner en práctica la acción deliberada. Pero ¿qué ocurre si se dedica a comercializar valores, opera un hospital o está inmerso en el sector de servicios?

Opino que pasar a la acción deliberadamente sirve igual en unas u otras. En muchas acciones administrativas aplicábamos el pasar a la acción de forma deliberada al momento de firmar el documento que autorizaba una acción. Queríamos que esa firma fuese deliberada. Recientemente, el robo de firmas en las ejecuciones bancarias ofrece un excelente ejemplo contrario, pero incluso en casos normales he visto cómo montones de papeleo administrativo se firman por las buenas, sin pensarlo mucho. Aplicado a todas las circunstancias, al final le causará problemas.

Cuestiones a considerar

- ¿Cómo reacciona usted cuando un empleado admite que actúa con el piloto automático, prescindiendo deliberadamente de reflexionar sobre la acción o sus consecuencias?
- ¿Piensa que por poner en práctica el sistema de pasar a la acción

deliberadamente puede eliminar errores en su empresa o dentro de determinados departamentos de la misma?

- Los empleados en su lugar de trabajo, ¿actúan de nuevo rápida y automáticamente en una situación de la vida real?
- ¿Cuál es su grado real de aprendizaje de los errores?

17

«Aprendemos»

¿Ha tratado de reducir el control sin asegurarse primero de que su organización tiene competencia para gestionar una mayor autoridad en la toma de decisiones? Aprendí por las malas que el control sin competencia conduce al caos.

13 de febrero, 1999: zona de Makalapa Housing, Pearl Harbor, Hawái (136 días para el despliegue)

Estaba terminando de dar una vuelta por la zona de viviendas de Makalapa, que era nuestro lugar de residencia en Pearl Harbor, y estaba reflexionando sobre mi primer mes de mandato cuando tuve una percepción. Pensaba en otro problema que tuvimos poco después del incidente con la toma de corriente desde tierra. En esta ocasión el problema ocurrió en la sala de torpedos. La manipulación inadecuada de una válvula desactivó los mecanismos hidráulicos para el manejo de un torpedo que tuvo como consecuencia que este quedase fuera de posición. Aunque la acción deliberada hubiese ayudado, la cuestión aquí era más bien de competencia técnica. Quienes estaban efectuando el trabajo no entendían el sistema de interconexiones y respuestas.

A diferencia con el problema de la energía de tierra, era difícil entender qué había ocurrido en realidad en la sala de torpedos. Era una cuestión del departamento de armamento y la responsabilidad de averiguarlo recaía sobre el teniente Dave Adams. Reunimos anotaciones, procedimientos e informes. Interrogamos a los participantes. ¿Quién dio qué órdenes? ¿Qué procedimiento seguía usted? ¿Quién era el supervisor del manejo convencional de armas en

este desarrollo? Las respuestas eran vagas y evasivas. Además, cuando Dave comprobó el nivel de conocimientos con preguntas como «¿Qué ocurre si gira usted esta válvula con una parte del sistema despresurizado?», los operadores no respondían bien.

Una vez que el problema había ocurrido, yo no estaba seguro de haber tomado el camino adecuado. Fui a ver al capitán Mark Kenny.

«Estoy planteándome el enfoque —empecé—. Las cosas no parecen estar mejorando gran cosa ni lo suficientemente rápido. Justo cuando pienso que las cosas están bien encaminadas, ocurre algo como esto.»

«No me sorprende, ¿sabe? Imaginaba que las cosas se pondrían peor antes de empezar a mejorar. Ahora mismo usted ha logrado el lapso para introducir los cambios que está haciendo. Voy a procurar mantener a todos alejados de usted. Yo soy el único que debe preocuparle y pienso que va bien encaminado», me tranquilizó el capitán. Me alegré porque en los muelles no todo el mundo apostaba por nosotros. Había veinte submarinos estacionados en Pearl Harbor y aunque algunos de sus capitanes estaban empezando a entender lo que estábamos haciendo, se rumoreaba que había otro grupo que se pondría muy contento si el nuestro se caía de bruces.

Habíamos estado tomando decisiones que hacían descender la autoridad en la escala de mando y que traspasaba la responsabilidad a los oficiales, jefes y tripulación, pero mi percepción era que según se delega la autoridad el conocimiento técnico a todos los niveles cobra gran importancia. Recae un peso extra sobre la competencia técnica.

Si todo lo que necesitas es hacer lo que te manden, en ese caso no es imprescindible entender tu oficio. Sin embargo, según aumenta tu capacidad para tomar decisiones necesitas tener un íntimo conocimiento técnico en el que basar dichas decisiones. Las leyes de la naturaleza gobiernan un submarino y tales leyes son indiferentes. Con la física no hay problemas y solo cabe aceptar las consecuencias de tus actos. Pasan a ser un problema cuando decides que lo ocurrido no es lo que querías que ocurriese.

Eso iba a ser duro. Debíamos entrenar a nuestros chicos para alcanzar un nivel técnico superior. Íbamos a tener que llevarlos a un más alto nivel de competencia técnica si deseábamos otorgarles más autoridad. En esencia fue ahí donde fallé en el *Will Rogers*. Traté de incrementar la autoridad y el control pero la competencia técnica del departamento de ingeniería estaba atrofiada, pues estaban acostumbrados a recibir una orientación específica.

Carecía del nivel suficiente para tomar las decisiones a las que yo le había estado empujando. Di por sentado el nivel de competencia requerido sin dar los pasos necesarios. El control sin competencia es el caos.

En circunstancias como esas siento el impulso de decir «al diablo», no merece la pena, volvamos al modelo líder-seguidor. Eso me ahorraría un montón de tiempo y problemas en formación. Sin embargo, con el apoyo del capitán Kenny estaba decidido a insistir. Determiné redoblar nuestros esfuerzos.

Ese duro proceso me ayudó con otro proyecto en el que habíamos estado trabajando: codificar nuestros principales principios en un credo y una serie de postulados del mando. Para plasmar nuestro credo deseaba algo tan básico que pudiera ser aplicable diariamente a cada miembro de la tripulación.

Durante las conversaciones con los oficiales y jefes discutíamos lo que estábamos haciendo. Al principio sus respuestas eran demasiado vagas:

- Supervisamos.
- Hacemos cumplir los estándares.
- Planificamos.
- Nos preparamos para la guerra.

Intentamos algo más concreto, pero entonces sus respuestas lo fueron demasiado:

- Operamos los sistemas del submarino y nos preparamos para entablar operaciones de combate si se nos exige.
- Nos movemos y observamos el rendimiento del sistema y las operaciones de la gente.
- Tomamos decisiones sobre cómo emplear mejor el *Santa Fe*.
- Cargamos los torpedos, determinamos la posición del enemigo y programamos los torpedos para atacar al enemigo.

Volvimos de nuevo sobre el tema. Con la perspectiva en mente de tener que aumentar la competencia técnica, reflexionamos sobre el sencillo principio «aprendemos», y eso fue lo que adoptamos. Era algo que todos los miembros de la tripulación hacían cada día. Parecía ser el elemento básico que unificaba todos nuestros actos.

Con independencia de lo que estuviésemos haciendo, trataríamos de encontrar la manera de extraer la máxima enseñanza de ese acontecimiento. Nuestra filosofía era que carecíamos de tiempo para realizar un montón de lecturas pero que el submarino nos ofrecía diariamente centenares de oportunidades para aprender. Una vez que empezamos a buscar esas oportunidades de aprendizaje, la encontramos por todas partes. Acabamos codificando la filosofía del «aprendemos» con una declaración de nuestro credo.

El credo del USS *Santa Fe*

¿Qué hacemos día a día?
Aprendemos.

¿Por qué «aprendemos» es una palabra mejor que «entrenamos»?
Entrenar implica pasividad; se nos da. Somos entrenados; asistimos al entrenamiento. Aprender es activo, es algo que hacemos.

¿Qué aprendemos?
Aprendemos a preparar el submarino para el combate.

¿Por qué debemos entrar en combate?
Entraremos en combate si lo pide nuestro país para defender la Constitución de Estados Unidos.

¿Por qué es importante eso?
La libertad personal, el bienestar y la prosperidad económica que disfrutamos en Estados Unidos son únicas en la historia de la humanidad. La vida humana ha sido por lo general corta, dura y embrutecedora. El sistema democrático que poseemos y la importancia de los derechos individuales especificados en la Constitución son la razón de la prosperidad emocional y física. Es un documento importante, que merece ser defendido. Usted no está solo al decidir esto porque son muchos los que han muerto antes defendiendo la Constitución.

¿Por qué los submarinos?
Los submarinos pueden llevar a cabo misiones que ninguna otra plataforma puede lograr. La fuerza submarina estadounidense posee una gigantesca herencia en la defensa de la democracia. Por ejemplo, durante la Segunda Guerra Mundial la fuerza submarina, pese a totalizar menos del 2 por ciento de la Armada, hundió cerca del 50 por ciento de los barcos japoneses eliminados. Fue una contribución decisiva para ganar aquella guerra.

Si lo único que hacemos es aprender, ¿cómo se hace el trabajo?
Nosotros hacemos el trabajo. Pero aprendemos mientras lo hacemos —mantenimiento, desarrollos, ejercicios de emergencias o estudiando—. Por lo tanto, mientras trabajamos, incluso durante las maniobras, estamos aprendiendo.

Parece un truco: seguimos haciendo lo mismo, pero lo llamamos de forma diferente.
Sí, y no. Sí, en el sentido de que seguimos manteniendo limpio el barco, nos ejercitamos, hacemos mantenimiento, obtenemos la licencia y la inmensa cantidad de cosas que ocupan nuestro tiempo. No, en cuanto que la forma de mirar las cosas impone una diferencia. En lugar de mirar una tarea como una simple rutina, mírala como una oportunidad de aprender más sobre alguna pieza de equipo relacionada, el procedimiento o, al menos, acerca de cómo delegar o cumplir tareas.
¿Cómo encaja en esto el programa de entrenamiento?
El programa de entrenamiento es una parte del proceso de aprendizaje, pero en absoluto la totalidad del mismo. El entrenamiento es un subconjunto del aprendizaje, que a su vez es un subconjunto del crecimiento personal. Luchamos por crecer cada día.

Por lo tanto, la visión de nuestro mando es una factoría de aprendizaje y competencia.
Las materias primas son el nuevo personal que se reporta a bordo cada semana, el nuevo equipamiento y las tácticas. El producto, marineros experimentados y con buenas calificaciones que, al distanciarse del mando, aportan su competencia a toda la Armada. Cada uno de ustedes, por lo tanto,

son al mismo tiempo un producto de la factoría (mientras aprenden) y una máquina de la factoría (mientras ayudan a otros a aprender).

¿Qué espera de mí?
Espero de usted que aprenda a ser un mejor tripulante de submarinos cada día. Le reto a que se tome cada día de maniobras, trabajo de mantenimiento, ejercicio, guardias de control y despliegue como una oportunidad para aprender más y, al hacerlo, crecer como persona.

Mecanismo: aprendemos (en todas partes, a todas horas)

Empecé a mirar nuestro programa de formación bajo una nueva perspectiva. No se trataba de un programa administrativo y tampoco un programa para minimizar errores. En cambio era un habilitador esencial que nos permitía transmitir la autoridad para tomar decisiones a niveles cada vez más bajos del *Santa Fe*.

¿Desea un programa de formación al que a los empleados les agrade asistir? Así es como debería funcionar:

- El objetivo del programa es aumentar la competencia técnica.
- La consecuencia de incrementar la competencia técnica es la capacidad para delegar en los empleados más capacidad para tomar decisiones.
- Incrementar la capacidad para tomar decisiones a sus empleados dará como resultado natural un mayor compromiso y más motivación e iniciativa.

Terminará usted obteniendo una productividad, moral y eficacia más elevadas.

Desinvertir en control, incrementar la competencia

He aquí algo que puede intentar en su próxima reunión de liderazgo o evento de la empresa para directivos:

1. Reparta un puñado de tarjetas y bolígrafos.

2. Empiece con esta frase a completar: «Nuestra empresa sería más eficaz si los directivos [elija un nivel de mando] pudiesen tomar decisiones sobre [ponga un tema]». Especifique el nivel de mando pero pida al grupo que ponga los temas.

3. Una vez recopiladas las tarjetas, colóquelas en la pared y proponga un descanso. Permita que la gente pasee ante lo que ha escrito.

4. Seleccione un par de temas.

5. Plantee la siguiente pregunta: Técnicamente, ¿qué necesitan saber las personas de este nivel de gestión para tomar esa decisión?

6. Respondan otra vez en las tarjetas, cuélguelas y haga un descanso.

Ya tiene una lista de temas significativos para la formación y puede relacionar directamente esos temas con el aumento de la capacidad de toma de decisiones y control de sus empleados, o dicho con otras palabras, la delegación y concesión de responsabilidades.

Cuando proponga el programa de formación no olvide comunicar al grupo ese proceso de pensamiento. De esa forma saben por qué van a recibir formación y, por lo tanto, querrán asistir, pues saben que será su vía hacia una mayor autoridad en la toma de decisiones.

APRENDEMOS (EN TODAS PARTES, A TODAS HORAS) es un mecanismo para la COMPETENCIA.

Descubrí que «aprendemos» contribuyó a mi equilibrio mental interno y también a mi perspectiva. En el pasado sentía aprensión y nerviosismo antes de una inspección. Me preocupaba cómo se comportaría el barco y cómo se desempeñarían los equipos de guardia. Me preocupaban las calificaciones y la reputación del barco y el posible bochorno profesional. Quizá lo que me crispaba era la posibilidad de que mi carrera se terminase como resultado de mi experiencia en el *Will Rogers*.

En cualquier caso, y con la idea del aprendizaje en mente, me encontré a mí mismo en estado de calma e incluso de entusiasmo, según pensaba en lo que mi tripulación y yo íbamos a aprender durante los tres días con un equipo de expertos a bordo. Mi gente intuía todo eso en mí y a su vez lo reflejaba en su actitud. Los equipos de inspección comentaban invariablemente el entusiasmo

de mi tripulación por aprender y no me cabe duda de que su seriedad fue la razón de que alguna cualificación indecisa terminase inclinándose de nuestro lado.

Cuestiones a considerar

- ¿Es consciente de las áreas en las que su negocio queda perjudicado por errores debidos a que sus empleados de los niveles inferiores no poseen la suficiente competencia técnica para tomar buenas decisiones?
- ¿Podría poner en práctica una política de «aprendemos» entre su equipo de altos directivos y recién llegados?
- ¿Consideraría redactar un credo para su organización tomando como modelo el que escribimos para el *Santa Fe*?
- ¿Está predispuesta su gente para asistir a programas de aprendizaje?

18

De camino a San Diego

¿Cómo consigue que su gente piense «al siguiente nivel»? Descubrimos que debíamos cambiar una importante práctica que lo estaba inhibiendo.

22 de febrero, 1999: Pearl Harbor, Hawái (127 días para el despliegue)

—Mi capitán, me dispongo a ponernos en camino. Todos los departamentos informan que están dispuestos, ha llegado el remolcador y tenemos permiso de operaciones portuarias.

—Adelante.

—Soltar amarras.

En el puente, el teniente Dave Adams estaba instruyendo a un suboficial que pilotaba el submarino por primera vez. Habíamos completado el período de mantenimiento y nos preparábamos a desplazarnos a San Diego para unos ejercicios con el Grupo de Combate USS *Constellation*. Yo llevaba cuarenta y cinco días al mando. Estaba previsto que dentro de cuatro meses nos desplegaríamos con el mismo grupo de combate en torno al portaviones. El tránsito y los ejercicios en el mar nos ofrecerían una oportunidad para desarrollar nuestras capacidades operacionales y de combate. La estancia en el mar era de incalculable valor a la hora de convertir una tripulación en un equipo. La tripulación del *Santa Fe* podría terminar de desarrollar nuestros principios directores, algo que había quedado pospuesto porque yo deseaba que los elaborasen por sí mismos. Ahora tendríamos la oportunidad.

El tránsito una vez fuera de Pearl Harbor era bueno. Apenas tuve que decir

nada. Dave estaba instruyendo al joven suboficial y entre el equipo de navegación y el del puente, yo recibía una corriente casi continua de informes, estatus, intenciones y planes, todo ello pensado en voz alta.

—Preparados para virar, el próximo rumbo es izquierda, 182.

—Viramos aproximadamente en treinta segundos.

—Señale el giro mediante el radar.

—Me parece que es demasiado pronto.

—Señale el giro visualmente.

—Timón, quince grados izquierda, avance regular, rumbo 182.

—Timón, quince a la izquierda.

—Timón a la izquierda.

—Giro ligeramente retrasado.

—Timón, veinte grados izquierda, rumbo fijo a 182.

Magnífico. El equipo se comunicaba bien, confiando y sin juzgarse unos a otros.

Pearl Harbor es un lugar ideal para operar un submarino. No solo está repleto de tradición y leyenda y tiene una temperatura ideal, sino que hay aguas profundas nada más abandonar la costa. En la Costa Este los submarinos deben navegar durante kilómetros por la superficie para salvar la plataforma continental.

El *Santa Fe* tenía asignadas las aguas en torno a la bahía y llegamos pronto al punto de inmersión. Bajé al interior. Poco después el oficial de puente, los hombres de guardia y el suboficial en prácticas bajaron tras aparejar el puente para la inmersión.

En la sala de control estaban tomando las medidas para sumergir el barco. Los submarinos nucleares pasan tanto tiempo sumergidos que raras veces entrenan la inmersión. Habíamos perdido el foco en sumergirnos y ser un submarino de verdad. Durante la Segunda Guerra Mundial, cuando los submarinos pasaban la mayor parte del tiempo en la superficie, la inmersión de emergencia era prácticamente una cuestión de vida o muerte. Los hombres podían abandonar el puente, cerrar la escotilla y sumergirse en treinta segundos. Hacerlo en un submarino a propulsión nuclear era una cuestión mucho más elegante, que toma varios minutos. El problema no era ese sino los preparativos para sumergirse. Una vez más, esa era una prueba de que la capacidad de entrar en combate fallaba.

Más adelante, cuando emprendimos el camino, nos pusimos como meta

minimizar el tiempo de soltar amarras y tener el *Santa Fe* sumergido y estabilizado a cincuenta metros bajo el agua. Ello obligaba a la tripulación a no pensar en términos de eventos dispersos (ponerse en camino, guardia de maniobras, sumergirse, equilibrar el barco), con las correspondientes discontinuidades de personal y equipo sino considerarlos como un todo. Ante retos como ese, la tripulación encontraba ingeniosas formas de ganar segundos y minutos durante las transiciones, lo que hizo del *Santa Fe* un barco de guerra más efectivo.

El oficial de guardia anunció que informaría de la inmersión. Siempre estábamos informando de cosas. Los militares adoramos los informes.

Abrió el Manual de Sistema del Barco, que contiene el procedimiento, y empezó a leer.

«Al segundo toque de la alarma de inmersión el jefe de guardia abrirá todas las válvulas.»

«El timonel situará el timón en posición intermedia.»

No paraba de decir cosas.

Cinco minutos después quiso saber si había preguntas.

No hubo ninguna.

La primera impresión, después de una prolongada estancia en el puerto, hizo que aumentara mi ansiedad por dos razones. La incertidumbre acerca del equilibrio del barco era mayor. Si habíamos aumentado de peso sin que se tuviera en cuenta —ya fueran torpedos adicionales, equipo, provisiones, agua o incluso el número de tripulantes—, el submarino pesaría más y se hundiría. Si pesáramos menos de lo calculado abriríamos las válvulas y nos balancearíamos un rato en la superficie hasta embarcar el agua suficiente para alcanzar una flotabilidad neutra.

La otra razón se debía a que, durante el tiempo de estancia en el puerto, mientras que todo el mundo estuvo centrado en el mantenimiento, la tripulación podía haber olvidado algún detalle del procedimiento de inmersión. Como le pasaba a todo el mundo, pensábamos que cumplíamos solo con informarnos del procedimiento.

Y, dado que debíamos aprovechar cualquier oportunidad para aprender, yo traté de llevar a cabo algunos ejercicios de emergencia no programados, entre ellos simular que determinados indicadores no habían funcionado.

—Capitán, tengo intención de sumergir el barco.

—Adelante.

—Oficial de inmersión, sumerja el barco.

—Sumergir el barco. Inmersión, sí.

En fin, huelga decir que la cosa no salió bien. Al recibir indicaciones no previstas, el equipo quedó confuso. La gente llevó a cabo acciones equivocadas y costó demasiado determinar y corregir la fuente del problema.

Más tarde, durante una reunión para dar parte, me limité a preguntar: «¿Qué ha ocurrido? El jefe informó sobre el procedimiento"». Mi linterna apuntaba a uno de los encargados del gobierno del barco que no había respondido adecuadamente cuando simulamos que un manómetro de profundidad estaba atascado.

—Mi capitán, nadie presta atención a esos informes.

—¿A qué se refiere?

—A que vas a hacer guardia, te sientas en tu sitio y cuando el jefe empieza a leer el libro piensas: «Ya sé cómo se hace todo esto», por lo que no prestas mucha atención.

Mecanismo: no informe, certifique

Esto describía un fenómeno que he visto muchas veces. Informar es una actividad pasiva para todos salvo para el informador. Todos los demás «son informados». No implica la responsabilidad de una preparación o estudio. Es fácil limitarse a asentir y decir «preparado» sin ningún compromiso intelectual. Además, la única responsabilidad al participar en una sesión informativa es hacer acto de presencia. En definitiva, una información, como tal, no es un punto de decisión. La operación va a tener lugar y lo único que hacemos es hablar antes sobre ella.

Decidimos acabar con las sesiones informativas. A partir de ese momento, daríamos certificados.

La certificación difiere de la información en que mientras aquella tiene lugar la persona responsable de su equipo plantea preguntas. Esto vale para un jefe al mando —como en el caso que estoy contando— o un eminente cirujano antes de una operación. Al término de la certificación, se toma una decisión con independencia de que el equipo esté listo o no para efectuar la próxima

operación. Si durante la certificación el equipo no ha demostrado adecuadamente el conocimiento necesario, la operación debería ser pospuesta.

La primera vez que lo intentamos, los responsables de cubierta no sabían qué debían hacer. No habían estudiado. Cuando les pregunté que por qué no estaban preparados, me dijeron que no sabían que nos íbamos a sumergir durante su guardia. Más tarde, cuando les hice la misma pregunta a veinte guardias de cubierta durante una maniobra tan importante como poner en marcha el reactor, la excusa que me dio un marinero fue que él sabía que se iba a poner en marcha el reactor, pero que desconocía qué horario de guardia le iba a ser asignado hasta inmediatamente antes de la maniobra.

Lo que aprendí de esos ejemplos es que informar de una acción muchas veces subsana una mala planificación y que la certificación, que surge del enfoque líder-líder, supone más trabajo de gestión del que hace el líder-seguidor; el responsable necesita no solo identificar qué acontecimientos van a ser llevados a cabo a corto plazo sino qué papel desempeñará cada miembro del equipo.

La certificación hace recaer sobre los participantes la responsabilidad de la preparación. Todos cuantos participan son activos. El cambio de informes pasivos a certificación activa cambió el comportamiento de la tripulación. Descubrimos que si la gente sabe que le van a hacer preguntas estudia sus responsabilidades por adelantado. Con ello se incrementa significativamente el compromiso intelectual de la tripulación. La gente piensa acerca de lo que le va a ser requerido y lo estudia de forma independiente.

Suspenda las sesiones informativas y empiece a certificar en su empresa

Cuando haya enfocado eventos de equipo, ya sean procedimientos quirúrgicos o estrategia comercial, piense en la preparación.

¿La gente viene a ser «informada» o está lista para presentar su parte del evento? En las organizaciones donde se celebran numerosas sesiones informativas, al principio costará un trabajo extra cambiar la mentalidad, pero usted podría empezar con algo tan simple como leer o pensar por anticipado las tareas que la gente tiene la responsabilidad de cumplir.

El segundo aspecto que puede marcar una gran diferencia consiste tan solo en asegurarse de que el equipo sabe que se trata de una reunión para decidir si está preparado para cumplir el procedimiento. Sí, el coste de decir «no estamos preparados» es alto, pero no tanto como lo que cuesta una operación chapucera.

NO INFORME, CERTIFIQUE es un mecanismo para la COMPETENCIA.

La certificación es también un punto de decisión. Es posible fallar una certificación. Las personas pueden anunciar que no están preparadas para tomar parte de una acción debido a su falta de conocimiento o comprensión. Si no es así, se trata tan solo de una sesión de información.

«No informe, certifique», se convirtió en un nuevo ejemplo de cómo hacer básicamente lo contrario de lo que se suponía que debíamos hacer. Más tarde nos divertíamos cuando venían los inspectores y solicitaban el informe previo a un desarrollo (como, por ejemplo, una inmersión) y yo les decía que no hacíamos informe alguno. El informe no era obligatorio. Lo que se nos exigía era que operásemos el submarino con seguridad y de acuerdo con los procedimientos. Y nuestras certificaciones cumplían eso mejor que cualquier sesión informativa.

«No informe, certifique», también llegó a cobrar mucha fuerza porque en lugar de tener a una persona que estudia un desarrollo e informa sobre él al equipo de guardia, cada miembro de la tripulación se hizo responsable de conocer su oficio. Era un mecanismo que reforzaba el compromiso intelectual en la tripulación a todos los niveles. Cuando recorrías el barco veías gente estudiando. ¡Estudiando! ¡Por sí misma! Pero solo era posible si la dirección cumplía su parte. Algunas personas llaman a eso responsabilización. Un término habitual de la dirección es «compromiso de empleado».

Una pregunta de encuesta eficaz que puede hacerles a sus empleados es cuántos minutos a la semana pasan aprendiendo por su cuenta, no porque se les imponga o dirija. Por lo general es un número pequeño. Una medida organizativa para aumentar la salud de la empresa sería incrementar ese número. Si busca equipos comprometidos, no informe, certifique.

Cuestiones a considerar

- ¿Cómo transfiere la responsabilidad por el rendimiento del informador a los participantes?
- ¿Cuánta preparación realiza la gente antes de un evento u operación?
- ¿Cuándo fue la última vez que realizó una sesión informativa sobre un proyecto? ¿Los oyentes sintonizaron con los procedimientos?
- ¿Cuánto tardaría en empezar a certificar que sus equipos de proyecto conocen cuáles son los objetivos y cómo van a contribuir a los mismos?
- ¿Está usted preparado para asumir más responsabilidad dentro del modelo líder-líder para identificar qué eventos inminentes se realizarán y qué papel cumplirá cada miembro del equipo?

19

Hecho el recuento, todos presentes

¿Ha creído usted alguna vez que la gente entendía de qué estaban hablando solo para descubrir que «no habían pillado» nada en absoluto? Por desgracia eso ocurrió a bordo del *Santa Fe* y casi nos cuesta un buen marinero.

5 de marzo, 1999: San Diego, California (116 días para el despliegue)

Habíamos llegado a San Diego una hora antes y me estaba volviendo loco con un informe que recogía los múltiples problemas mecánicos de nuestros tubos lanzamisiles. Era nuestro primer desplazamiento largo en el que empezamos a preocuparnos por el estado de aquellos. Como es lógico, cuando se descuida un sistema sometido al agua salada y a grandes presiones, le fallan los interruptores, los conectores y los sensores de presión.

Se me presentó el jefe de barco. Yo esperaba comentar nuestro plan para lograr que ese sistema estuviese operativo al cien por cien antes del inminente ejercicio de ataque.

—Señor —dijo él—: Que le den a esta mierda. —Y se marchó.

—¿Eh? ¿De quién me habla?

—Vaya, pensé que ya lo sabía. Perro de trineo se ha ausentado sin autorización.

Por supuesto que lo conocía bien. Era uno de nuestros jóvenes intendentes que me había sorprendido con su contribución a mejorar nuestro proceso de cartas náuticas.

Ser el oficial de guardia es un trabajo duro. Resulta importante para la

navegación segura del barco y tiene poco margen de error. Y lo que es peor, se encuentra bajo continuo escrutinio porque la guardia se realiza desde la sala de control. Aunque el oficial de puente es su supervisor directo, el oficial ejecutivo y yo íbamos con frecuencia a la sala de control y consultábamos directamente la carta náutica para saber dónde estábamos. Muchas veces el piloto debía intentar fijar nuestra posición con tres o cuatro oficiales apretujados en torno a la mesa de cartas náuticas. Era uno de los pocos puestos de guardia asignados por el capitán personalmente.

Mi primera reacción fue rechazar el hecho y dejarme caer en el sillón.

Ya estaba sintiéndome mal. Acababa de caer en la cuenta de que esa semana íbamos a pasar el examen para ascensos en el que participaba toda la Armada. Yo había estado ocupado en la navegación del submarino hasta San Diego y las operaciones con el grupo de combate y no había prestado atención a la programación de los exámenes de ascenso. La Armada elige las fechas y todo el mundo pasa los exámenes al mismo tiempo para evitar compromisos. El rendimiento en esos exámenes determinaría en gran medida que el centenar de suboficiales del *Santa Fe* fuesen ascendidos. Pero como no habíamos tratado de esos exámenes y no habíamos programado ningún tiempo de estudio, no tenía muchas esperanzas de haber preparado a la tripulación para obtener un gran éxito.

Ausentarse sin autorización iba a ser una mancha permanente en el expediente de Perro de trineo que obstaculizaría un posible ascenso. Y era asimismo un serio indicativo de cómo iban las cosas a bordo del *Santa Fe*.

Tras el problema con la energía de tierra y en la sala de torpedos, las cosas habían empezado a ir mejor. Un oficial subalterno retiró su dimisión y empezamos a recibir peticiones de reenganche por parte de los marineros alistados. Era un síntoma de que se estaba recuperando la moral. El abandono del barco de Perro del trineo iba a ser un grave retroceso.

Convocamos una reunión, una suerte de crítica. Estaban presentes los superiores de Perro de trineo, es decir, el capitán de corbeta Bill Greene y el jefe John Larson, así como el jefe de barco, el oficial ejecutivo y yo. Había dos bandos. De una parte, los suboficiales y jefes destacaban que Perro de trineo llevaba en la Armada varios años, estaba perfectamente sobrio, sabía lo que hacía y conocía las consecuencias de su acto. Estaba solo y ellos ya habían redactado un informe sobre él que le valdría una revisión disciplinaria por parte del capitán. Tratarle con dureza sería importante para el orden y la

disciplina, sobre todo con el despliegue inminente. No queríamos marineros que creyeran poder renegar de sus obligaciones con la nación y sus compañeros.

En el lado contrario, los oficiales eran más comprensivos. Apuntaban que el intendente había estado de guardia en el puerto y en el puente desde que salimos de Pearl Harbor una semana atrás. Eso quería decir que Perro de trineo había tenido seis horas de servicio y seis de descanso. Como es lógico, durante esas seis horas de «descanso» tienes que comer, prepararte para la guardia y llevar a cabo las labores posteriores a la guardia, por lo que acaban siendo más bien ocho horas de servicio y cuatro de descanso. Además están las sesiones de instrucción y los ejercicios conjuntos. Si tenían lugar durante las horas de sueño, mala suerte. En este caso concreto habíamos celebrado una sesión informativa de pilotaje y realizado ejercicios, y habíamos adelantado dos horas el reloj para ponernos a la hora de San Diego. Desafortunadamente todos esos factores habían conspirado para reducir a cero el sueño de Perro de trineo en las últimas 36 horas. Nadie lo había planeado, pero tampoco se había preocupado nadie por él. Además habíamos tenido que pilotar el submarino durante varias horas camino de San Diego. Llevar el barco hasta el puerto es un período de intensa actividad, en especial para los oficiales de guardia.

Aunque Perro de trineo no iba a ser elegido como el primero de los suboficiales de su división, era un gran trabajador y un miembro valioso del equipo de guardia. Si lo perdíamos, el *Santa Fe* no podría estar listo. Si ahora ya juntábamos las guardias de babor y estribor, aún tendríamos que doblar esa tarea porque solo tendríamos un oficial de guardia cualificado. Lo cual se traduciría en una grave limitación para la capacidad del barco a la hora de actuar en defensa de la nación.

¿La punta del iceberg?

Decidí hurgar más profundamente en el problema.

P: A todas estas, ¿por qué juntábamos las guardias de babor y estribor?

R: Porque no había suficientes hombres para hacer los tres turnos oficiales.

P: ¿Por qué no?

R: El jefe de esa división no había logrado cualificar el número suficiente de hombres; disponíamos de un banquillo peligrosamente reducido. El programa de cualificación está suspendido.

P: ¿Había alguien más con cualificación para poder completar los tres turnos en lugar del babor y estribor?

R: Sí, el suboficial de primera clase de esa división (un supervisor), pero estaba fuera de la «lista de guardia» para estar preparado por si debía ejercer como «supervisor de navegación» discrecional.

P: Pero ¿el supervisor de navegación no está de servicio para aumentar la seguridad de la navegación cuando nos hallamos cerca de tierra?

R: Sí.

P: ¿Y no acabábamos de cruzar el océano Pacífico desde Hawái a San Diego?

R: Sí.

P: ¿Y hemos necesitado un supervisor de navegación?

R: No.

Eso me fastidió. Ese supervisor permitía que sus hombres se quedasen sin dormir mientras él ni siquiera estaba en la lista de guardia.

Revisé más cuidadosamente esa lista y descubrí que el oficial de inmersión de guardia —una guardia realizada por jefes— era de uno entre seis. O dicho en otros términos, compartía un puesto de guardia con otros seis jefes cualificados, una guardia de seis horas cada 36. En cambio, la rotación estándar de la tripulación era de uno cada tres —tres hombres por cada puesto de guardia y algunos, como Perro de trineo, uno entre dos; dos hombres para un puesto de guardia.

¿Cómo había podido ocurrir esto? Era el procedimiento habitual en los submarinos. Algunos barcos dejan a los jefes totalmente fuera de las listas de guardia. Que tal cosa pudiese ser considerada como algo aceptable era una manifestación de la idea de que por ser jefe tienes más privilegios, no más responsabilidad. Era la «buena vida» a la que los recién alistados se suponía que debían aspirar. Pero eso tenía un efecto contrario: lo único que hacía era alienar a la tripulación. Me molestaba que los jefes hubiesen mirado primero por sí mismos y que la tripulación tuviese que pagarlo.

«¿Dónde está Perro de trineo ahora?», pregunté.

Nadie estaba seguro, pero había sido visto dirigiéndose a los barracones, el

alojamiento en la base de la tripulación. Pensé: «¿Quién iría a los barracones de la base si deseaba ausentarse sin permiso?». Y teniendo en cuenta lo que se había visto obligado a aguantar Perro de trineo, yo también hubiera dicho «Que le den a esta mierda».

A esas alturas yo simpatizaba decididamente con él, pero tenía dificultades para convencer a los jefes de que teníamos la obligación de intentar localizarle. Podría haber dado la orden, pero eso hubiese supuesto una conformidad forzada. Decidí encontrarlo yo mismo. Salí del barco y me dirigí a los barracones de los marineros, a un par de manzanas de donde habíamos atracado en la base de submarinos de San Diego, en Point Loma. Encontré al encargado de los barracones y, para mi sorpresa, Perro de trineo se había registrado y disponía de una habitación. Extraño comportamiento si estaba abandonando la Armada. Fui a su habitación y llamé. ¡Estaba dentro!

Debía ser cuidadoso porque no deseaba decir nada que exonerase su conducta o que manifestase mi disgusto con los jefes. Al mismo tiempo comprendía su falta de sueño y el tratamiento irregular recibido. Llevaba en la mano el informe redactado sobre él. Marcharse sin permiso acarrea consecuencias escalonadas. Podía ser recluido en el barco durante sesenta días, por lo que estaría embarcado la mayor parte del tiempo en el puerto antes del despliegue; podía perder un mes de paga y podía ser degradado.

Mantuvimos una conversación. Pude comprobar que se encontraba física y emocionalmente exhausto. Rasgué dramáticamente el parte en su contra y le garanticé una amnistía, pero le dejé claro que debía estar de regreso en el barco a la mañana siguiente. Es probable que él lo ignorase, pero yo había contaminado cualquier posible revisión disciplinaria al haberme implicado en persona. Si algún día terminaba en una corte marcial, un abogado podría tener su momento de gloria. Yo estaba apostando a que nunca llegaríamos tan lejos.

Regresé al *Santa Fe* y convoqué a los jefes. Repasé todo lo que habíamos pasado juntos y les recordé la reunión que habíamos tenido el enero anterior en el viejo taller de periscopios de Pearl Harbor. Estaba molesto porque parecía como si en ciertos casos ellos hubiesen aprovechado el aumento de autoridad que les había concedido para mejorar su propia situación. Algunos estaban perdiendo el sentido de las obligaciones respecto a sus hombres. «¿No estuvimos todos el enero pasado en una reunión en la que ustedes aceptaron responsabilizarse de sus hombres y del funcionamiento del barco? ¿Acaso no comprendimos todos que eso implicaba comprometerse, participar, compartir

el sufrimiento con la tripulación y no actuar como una aristocracia privilegiada?» Les gritaba esas palabras y hacía gestos contra ellos con la linterna. Estaba cabreado.

De acuerdo, sí.

Les conté a los jefes el acuerdo al que había llegado con Perro de trineo. Algunos pensaron que estaba sentando un mal precedente.

¿Habían sido deshonestos en enero? Yo no lo creía. Pienso sencillamente que no podían imaginar cuán diferentes sería si ellos empezasen a cumplir lo prometido.

No era de extrañar que la tripulación estuviese desmoralizada. Ni que durante todo el año anterior solo se hubiesen reenganchado tres tipos. Sentía una necesidad imperiosa de retirar a los jefes toda su autoridad y tomar «control local e inmediato» para mandarlos al barco. Lo cual, por supuesto, hubiese sido perfectamente previsible y me hubiese equiparado a cualquier otro líder.

A la mañana siguiente se me presentó el suboficial jefe con su informe de revista: «Mi capitán, hecho el recuento y todos presentes».

Dio media vuelta y desapareció. Ambos sabíamos que eso significaba que Perro de trineo había vuelto tal y como prometió.

No todos los jefes quedaron contentos con la resolución del incidente de Perro de trineo. Algunos temían que yo hubiese creado un mal precedente y que habría una erosión de la disciplina militar. Temían una avalancha de abandonos no autorizados y si yo declaraba responsables a esos marineros sería hipócrita. Se sugirió que podría haber una apariencia de favoritismo —quizá incluso una percepción de que yo había mostrado una deferencia respecto a una minoría—. Resultó que sus predicciones fueron erróneas. No volvimos a tener un abandono sin autorización en los tres años siguientes.

Desistí de asumir más control y seguí dejando en manos del suboficial jefe y del oficial ejecutivo la gestión de la lista de guardias de los marineros. Una vez que controlé mi enfado, invoqué la siguiente regla para la «lista de guardia equitativa»: ningún supervisor de guardia estará en una rotación de guardia en mejor situación que la peor rotación de cualquier puesto de guardia que deba reportarse ante tal supervisor. Puesto que eso se abriría paso hacia lo alto de la cadena de mando, no habría forma de que los jefes u oficiales pudiesen estar en mejor situación que la tripulación. No fue bien recibido, pero

necesitaba transmitir el mensaje y estaba cansado de intentar explicar las cosas de una manera no coercitiva. Iban a tener que limitarse a experimentarlo.

Mecanismo: repita el mensaje de forma continua y sistemática

La cuestión que más me costó asimilar fue el no haber sabido que todo eso estaba sucediendo. Técnicamente, el oficial ejecutivo firma la lista de guardia de los marineros de manera que yo, a efectos prácticos, no era responsable. Sin embargo, lo era. Había estado cientos de veces en la sala de control durante la semana previa. Vi hacer guardia muchas veces a Perro de trineo. Por supuesto que yo tenía excusas. Estaba centrado en otras cosas mientras que la gestión de la lista de guardias era responsabilidad de otros. Sin embargo, de cualquier forma que lo racionalizara, me sentía culpable. Quizá ese sentido de responsabilidad tiñó mis actos y es posible que se hubiese manifestado de la peor manera. De haber sopesado cuidadosamente el impacto potencial en mi persona, nunca hubiese ido por mi propio pie a los barracones de los marineros. No lo pensé así, sin embargo. Solo estaba preocupado por mi marinero, que estaba fuera y solo, y habiéndoselas con unos superiores que no trataban de traerlo a bordo.

Una vez más hube de aceptar resignado que mi enfoque del liderazgo no estaba funcionando. Era demasiado duro, y si los jefes no lograban entenderlo, ¿cómo íbamos a tener éxito? Consideré el volver a dar las órdenes a gritos y a exigir una rígida sumisión. Tras reflexionarlo, esa no era la clase de líder que yo quería ser, y estaba convencido de que mi orientación primera era la correcta: conceder autoridad a la gente y al mismo tiempo responsabilidad y las herramientas para hacer el trabajo, acabaría siendo positivo. Resistí ese impulso y decidí que seguiríamos en la misma línea.

El comportamiento de los jefes me resulta totalmente desconcertante. Al cabo de dos meses bajo mi mando, ¿cómo era posible que no hubiesen comprendido lo que estábamos tratando de hacer? Les había dado mucha más autoridad como oficiales al cargo; habían ayudado a redactar los principios rectores; me habían oído hablar cientos de veces acerca de cómo íbamos a gestionar las cosas en el *Santa Fe.* Parecía como si hubiese alguna fuerza

maligna que empujase en contra y mantuviese a la gente en la mentalidad antigua.

Lo que descubrí, no obstante, es la necesidad de una incansable y consistente repetición del mensaje.

REPETIR EL MENSAJE DE FORMA CONTINUA Y SISTEMÁTICA es un mecanismo para la COMPETENCIA.

Repita el mensaje un día tras otro, reunión tras reunión, evento tras evento. Suena redundante, repetitivo y aburrido. Pero ¿cuál es la alternativa? ¿Cambiar el mensaje? Eso lleva a la confusión y la falta de dirección. No fui consciente de hasta qué punto resulta difícil acabar con los viejos hábitos incluso cuando la gente está emocionalmente a favor del cambio. Los jefes deseaban subirse al barco, pero imaginaban un enfoque del liderazgo, un estilo, que ellos habían visto antes en el USS *Ustafish* —término genérico para el submarino en el que yo «solía» navegar—. Se limitaban a imaginar algo de su pasado. Les resultaba difícil crear una imagen de lo que estábamos tratando de alcanzar. Se trataba de algo totalmente nuevo. No había un ejemplo ya existente, o una película que pudiésemos mostrar.

Cuando descubres algo nuevo, algo que nunca ha sido visto antes, puedes hablar de ello y algunos van a entenderlo. En el *Santa Fe* tuvimos algunos jefes que lo pillaron de inmediato. El jefe superior Worshek lo captó. Algunos no tardaron en hacerlo; a otros les costó más. Descubrí que cuando expones un cambio la tripulación escucha lo que dices pero piensan: «Ah, vaya, ya sé de qué está hablando. Eso es lo que pasaba en el USS *Ustafish*». Escuchan y creen saber lo que quieres decir, pero no lo saben. Nunca tuvieron una imagen de lo que estabas diciendo. No pueden ver en su imaginación cómo funciona. No son mentirosos intencionadamente; simplemente, no se representan lo que estás diciendo.

Encima, si entienden lo que quieres decir puede que sean escépticos acerca de que esa nueva forma de hacer las cosas, que es diferente de cuanto han visto antes, pueda resultar mejor. ¿Cómo es posible llevar en la Armada (pónganse los años) y no haberlo visto antes?

Para ayudarme a recordármelo a mí mismo y mantener la calma, hice confeccionar un póster. Saqué la idea de un artículo titulado «Es una vida de perro» que leí en el número de noviembre de 1995 de *Fast Company*. En él se

trazaba un perfil de Hatim Tyabji, entonces director general de VeriFone. En el póster estoy frente a mi perro Barclay diciendo «Siéntate». El perro seguía de pie. Las primeras ocho viñetas eran idénticas. «Siéntate», «Siéntate», «Siéntate», etcétera. Ni recriminaciones ni amonestaciones, tan solo «siéntate». En la novena y última viñeta, Barclay está sentado y la leyenda dice: «Buen perro». Lo colgué detrás de la puerta de mi camarote. Como la puerta estaba abierta la mayor parte del tiempo, los visitantes no podían verlo, pero yo sí.

Cuestiones a considerar

- ¿Alguno de sus empleados está a punto de marcharse sin premiso debido al exceso de trabajo y la falta de aprecio?
- ¿Cuándo resulta apropiado que el líder se salte el protocolo en su esfuerzo por rescatar a un subordinado estresado?
- ¿Qué mensaje debe usted repetir continuamente en su negocio para asegurarse de que su equipo directivo no se ocupa primero de sí mismo y se desentiende de sus hombres?

20

Preparativos finales

¿Cree que permitir la iniciativa desde abajo no funcionará en una crisis? Aprendí que incluso en las emergencias, rebajar el control rinde mejores resultados.

Mayo, 1999: camino de San Diego desde Pearl Harbor (28 días para el despliegue)

De nuevo en el mar, el *Santa Fe* se dirigía a San Diego. Necesitábamos ese tiempo para llevar a cabo una serie de ejercicios y perfeccionar nuestras capacidades operativas. Nuestro certificado final para el despliegue nos sería entregado una vez llegados a San Diego. Aunque eso estaba sucediendo más rápidamente de lo que yo hubiese deseado, había un montón de cosas que ya iban bien en el *Santa Fe*. Nuestros marineros presentaban solicitudes de reenganche y el mantenimiento se realizaba correctamente por vez primera. Los oficiales de guardia iban solventando sus problemas y los jefes de departamento se comunicaban entre ellos. Las acciones deliberadas estaban reduciendo los errores y un número cada vez mayor de tripulantes se estaba convirtiendo en creyentes. Los jefes continuaban desarrollándose en su autoridad de jefes al cargo. Lo que empezó siendo una gestión de los volantes de permiso había pasado a convertirse en programas de control y cualificaciones de gestión. Habíamos logrado reducir el número de peticiones atrasadas de marineros que aguardaban pruebas y entrevistas para la cualificación y el tiempo medio para cualificarse en submarinos se estaba reduciendo con regularidad. Ahora, cuando llegaba por la mañana, el barco ya

era una laboriosa colmena en lugar de un puñado de tipos esperando un permiso.

Aun así, no estaba seguro de que fuéramos a estar preparados para el despliegue. En las últimas seis semanas habíamos tenido una actividad y tensión frenéticas. Tras regresar a Pearl Harbor el submarino pasó un período de mantenimiento, nuestra última oportunidad durante los próximos nueve meses de llevar a cabo un mantenimiento correcto. Yo tenía una larga lista de preocupaciones por el equipamiento, entre las cuales estaban el sonar, el generador de oxígeno, los tubos para el lanzamiento de torpedos y misiles y las actualizaciones del software y la electrónica de los sistemas de control de combate, por nombrar solo unas pocas. Además, y aunque íbamos a llevar a cabo diaria, semanal y mensualmente numerosas rutinas de mantenimiento durante el despliegue para tener el equipo en la mejor condición, las rutinas de mantenimiento menos frecuentes necesitaban ser realizadas ahora. De alguna manera la tripulación había logrado hacer todo eso y estábamos en camino. Habíamos conservado siempre el objetivo de realizar la instrucción durante esos períodos de mantenimiento, pero eso había ocurrido raras veces. Ahora disponíamos de una semana para poner remedio a todo ello. Ahora ya no había vuelta atrás en nuestro experimento de gestión y nos hundiríamos o nadaríamos con nuestro nuevo enfoque.

«¡Fuego!, ¡fuego!, ¡fuego!»

De todos los accidentes que pueden acaecer en un submarino, el que mayor amenaza supone para la vida es un incendio. El humo espeso y negro no solo nos obligaría a utilizar los dispositivos de emergencia para respirar aire sino que la visibilidad quedaría reducida casi a cero. Fuera de control, el fuego crecería en tamaño, y el aire contaminado del barco provocaría un aumento de la presión y la temperatura que imposibilitaría la vida humana. Once años atrás, en abril de 1988, un incendio a bordo del USS *Bonefish* causó la muerte de tres marineros. En aquel incendio la temperatura subió tanto que se fundían las suelas de los zapatos de los miembros de la tripulación que estaban en el puente encima del fuego.

El plazo crítico fueron dos minutos. Las investigaciones han demostrado que necesitamos una manguera de incendios arrojando agua al fuego en el plazo de dos minutos.

Cuando sonó la alarma de incendio me encontraba justo delante del comedor de la tripulación que estaba repleto de suboficiales con certificación nuclear ejercitándose. Los jefes de departamento se encargaban de los programas de entrenamiento, pero yo los autoricé todos, incluso el cuándo y cómo debían empezar. El ingeniero había informado a los supervisores de ejercicios que el incendio podía haberse declarado en el pañol, situado justo frente al comedor de la tripulación. Quería ver lo que pasaba porque previamente me había decepcionado que costase tanto tiempo llevar hasta el incendio los agentes extintores y las mangueras de incendios.

La manguera más cercana en el *Santa Fe* se encontraba en el pasillo un poco más allá del comedor de la tripulación, a unos quince metros del lugar del incendio.

Tendría que haber sido sencillo. El departamento de ingeniería al completo, cuarenta personas, estaba ejercitándose en el comedor.

Se detectó el fuego y se disparó la alarma. ¿Qué ocurrió después?

Pues que los suboficiales se dispersaron al dirigirse directamente hacia la manguera hasta dejarla colgando del mamparo. Los miembros de la tripulación encargados de esa manguera en concreto no pudieron acercarse debido a la cantidad de suboficiales que encontraron en su camino. ¿Por qué no se limitaron los suboficiales a sacar la manguera, presurizarla y terminar todo aquello en sesenta segundos?

Porque la fuerza submarina no les había entrenado para hacer eso. Siguiendo el procedimiento estándar que la Armada había fomentado como «la mejor práctica» habíamos decidido que los que tenían servicio de guardia serían quienes manejarían las mangueras. En principio lo determinamos así porque en el caso de un incendio a las tres de la madrugada no podríamos contar con los suficientes marineros levantados y a punto de organizarse para una respuesta efectiva. De manera que designamos a miembros de la guardia como bomberos de emergencia que abandonarían sus puestos de vigilancia para encargarse del fuego. Esto era una excepción en la práctica normal: no estaba permitido abandonar el puesto de guardia.

En los años siguientes, como los barcos eran evaluados por diversos equipos de inspección, los inspectores podían plantarse allí con un portapapeles y preguntar quién era el encargado de la escotilla cuando aparecía por allí. «Soy el auxiliar de guardia de proa.» El inspector consultaba la lista de guardias para asegurarse de que estaba incluido en la

misma. De no ser así se consideraba una deficiencia, una transgresión de la lista de guardia.

Ese era otro ejemplo de cómo el procedimiento era el amo y no el servidor. La motivación había pasado de apagar el fuego a seguir simplemente el procedimiento. El resultado pudimos verlo en el disparatado comportamiento en la cubierta del *Santa Fe*.

Pero había otro problema subyacente que distorsionaba el comportamiento de la tripulación. No existía incentivo alguno para la tripulación por extinguir el fuego de simulacro lo antes posible.

En aquel momento las directrices de ejercicios anticipaban toda una serie de resultados. No estaban para nada relacionadas con la respuesta de la tripulación. Por ejemplo, incluso si la tripulación traía de inmediato un extintor de incendios portátil, el fuego crecería. Y también si traía una manguera presurizada en menos de dos minutos y arrojase agua a la base del incendio —utilizando las técnicas adecuadas para la extinción de incendios, portando el equipo adecuado y calzado de suela gruesa—, el fuego se extendería más. Se necesitaban múltiples mangueras y un ataque sostenido para apagar el fuego. El submarino se llenaría de humo y necesitaríamos subir hasta una profundidad de periscopio para ventilarlo. Se trataba de un ejercicio de una hora. La idea detrás de las guías era que la tripulación necesitaba hacer instrucción y estar preparada para cualquier posible evento.

Nosotros lo cambiamos todo.

Mecanismo: especifique los objetivos, no los métodos

Lo primero que hicimos fue atacar el problema de la motivación. Autorizamos al supervisor de ejercicios a que adaptase los métodos de acuerdo a la respuesta de la tripulación.

Si los hombres hacían uso de un extintor portátil en los primeros 45 segundos el fuego se apagaba. Hecho.

Si costaba dos minutos llevar a la escena una manguera presurizada, el fuego estaba dominado. Hecho.

Esos logros condicionaron la naturaleza.

Ahora la tripulación estaba motivada para hacer de verdad lo que

deseábamos que hiciera: atacar el fuego con extintores portátiles y mangueras presurizadas sin el estorbo de los antiincentivos administrativos y las distracciones.

A continuación expliqué a la tripulación que nuestro objetivo era extinguir el fuego y que no me importaba quién manejase la manguera. Respondieron y mejoramos de forma significativa nuestro tiempo de respuesta. En adelante, cuando sonaba la alarma quienes estaban más próximos se organizaban por sí mismos para alcanzar el objetivo. Más tarde recibiríamos distinciones por nuestra respuesta en el control de daños.

Modernizamos asimismo otro aspecto de la respuesta a emergencias como el fuego.

La práctica en toda la flota era utilizar órdenes escuetas en la respuesta a las emergencias. Por ejemplo, durante un incendio el testigo sobre el terreno debía describir verbalmente lo que estaba viendo. Carecía de una colección de cámaras supervisando los espacios; como consecuencia, el oficial al mando u otros en todo el barco desconocían la magnitud del fuego. Y nuestro limitado lenguaje salía al paso: lo único que teníamos era la palabra «fuego» para cubrir todo el espectro, desde una pared en llamas a una humeante secadora de ropa. Lo que practicábamos era usar una palabra estándar para luego empezar a añadirle contexto, como por ejemplo si había llamas o no. Este mecanismo de describir lo que se ve es una extensión de pensar en voz alta.

Los oficiales al mando del control central de daños controlaban la respuesta del barco a las emergencias. El control de datos central era una cabeza de departamento instalada en mi camarote con cartas marinas, pizarras y teléfonos.

Empezamos explicando a la tripulación que el siguiente ejercicio de emergencias iba a ser diferente. De manera que les dijimos en frases claras y concisas: «Los miembros de la tripulación que se encuentren en las cercanías atacarán el fuego con extintores portátiles». Y el control de daños central anunciaría cosas como: «En la sala auxiliar se necesita una cámara térmica», pero sin especificar quién o cómo. La tripulación lo deduciría. El marinero con la cámara térmica se dirigía a la sala auxiliar y de paso ofrecía un informe por medio de un teléfono: «El jefe superior Worshek se dirige a la sala auxiliar con la cámara térmica». Una vez más, eso era «pensar en voz alta».

Descubrimos que este enfoque «descentralizado» para el control central de daños era mucho más efectivo.

También cambiamos en sus mentalidades otras prácticas, como por ejemplo la de mantener el barco en silencio, tan importante. El sigilo es la vida para un submarino y minimizar golpes y ruidos innecesarios es el alma de todo submarino.

Me encontraba en la sala de control una tarde cuando mi jefe de sonar, el jefe superior Worshek, anunció desde la sala de sonar: «Temporal fuerte, nuestro barco». Un temporal era un ruido pasajero en el interior del *Santa Fe.* Podía ser causado por muchas cosas, desde la caída por descuido de una llave inglesa en la cubierta de la sala del motor a la apertura de una válvula de aire demasiado rápida. No era infrecuente; el sonar supervisaba continuamente el *Santa Fe* y anunciaba esas transgresiones de sonido.

En ese momento, la práctica estándar era que el jefe de guardia llamase a todos los tripulantes de guardia para saber lo que estaban haciendo y así determinar la fuente del inconveniente. Era gestión de arriba abajo.

En aquella ocasión el jefe superior Worshek entró en la sala de control y sugirió que cambiásemos la práctica. En lugar de que nosotros (en la sala de control) rastreásemos la transgresión, podríamos pedirles a los que estaban de guardia que si hacían un temporal debían limitarse a llamar al jefe de guardia e informar de ello sin ser apremiados. Eso ahorraría un montón de tiempo y la resolución de esa cuestión del silencio del submarino pasó de un enfoque de arriba abajo (le obligaremos a ser silencioso, como que hay Dios) a una en la que todos sentían la obligación de mantener silencioso el submarino.

Lo probamos.

No todo el mundo estaba seguro de que fuera a funcionar. En primer lugar, era diferente. Los tradicionales se quejaban de que íbamos a perder nuestra superioridad acústica si permitíamos a la tripulación hacer el ruido que quisiese con tal de que luego lo confesase.

Una vez más, sin embargo, resultó que las cosas no salieron de ese modo. Empezamos a recibir muchos más informes de ruidos temporales de los que detectaba el sonar. Nadie gritaba; nadie criticaba. Nos limitábamos a analizar cuándo, por qué y cómo se habían producido los ruidos. Eran cosas como la presurización de tanques, o reponer el vapor o los sistemas de lubricación. Muchos tenían lugar en la sala de motor, pero como el sonar principal estaba en la proa no se detectaban.

Solucionando tranquilamente todos los ruidos temporales que se producían en lugar de los que detectaba nuestro sistema de supervisión, terminamos con un barco mucho más silencioso.

Llegamos a San Diego para recoger a los inspectores. La noche antes de la inspección descubrí que internamente yo estaba muy sereno ante esa importante prueba de mi habilidad de liderazgo y de la tripulación. Normalmente me hubiese causado ansiedad la vulnerabilidad por ser el responsable del rendimiento del barco aun habiendo delegado casi todo el control. Atribuí mi tranquilidad a mi actitud de aprendizaje y curiosidad.

Mi confianza quedó justificada. La tripulación se comportó estupendamente y el capitán Mark Kenny nos concedió la certificación para el despliegue. Fui feliz al ver a gran parte de la tripulación usar la norma de los tres nombres. Nuestra reputación estaba en lo alto. Todo lo que debíamos hacer ahora era regresar a Pearl Harbor, llevar a cabo un par de semanas de preparativos y embarques finales y nos encontraríamos camino del despliegue el 18 de junio, listos para salir con dos semanas de antelación.

Dejar claro a la tripulación que el verdadero objetivo era extinguir el fuego tan rápidamente como fuese posible fue un mecanismo, antes que nada, de competencia. ESPECIFICAR OBJETIVOS, NO MÉTODOS es un mecanismo para la COMPETENCIA. En nuestro caso fue así porque la tripulación estaba motivada para encontrar el mejor enfoque para eliminar el fuego. Una vez que se vieron libres de seguir la forma prescrita de hacer las cosas, encontraron numerosas maneras ingeniosas para ganar segundos en nuestro tiempo de respuesta. Por poner otro ejemplo, siempre habíamos acomodado a la tripulación de acuerdo con su rango. Los marineros se dieron cuenta de que era más fácil de alcanzar determinado equipo para el control de daños desde unas literas que desde otras. Readaptando el plan de alojamiento y asignando esas literas a quienes tenían responsabilidades respecto al cercano equipo de control de daños, fueron capaces de dar respuesta con mayor rapidez. En cierto modo, ESPECIFICAR OBJETIVOS sirvió como un mecanismo de CLARIDAD. El hecho de poner el foco en alcanzar la excelencia en lugar de en evitar errores dio resultado. Vimos una y otra vez en el *Santa Fe* que cumplir los procedimientos había suplantado como fin último a lograr los objetivos. Aunque no incitamos

a la gente a fracasar, y deseamos adhesión a los procedimientos y las mejores prácticas, debemos mantenernos en guardia contra esa tendencia.

El problema de especificar el método junto con el objetivo es la disminución del control.

Proporcione a su gente el objetivo y déjela encontrar el método.

Cuestiones a considerar

- ¿Sus procesos han pasado a ser amos en lugar de ser servidores?
- ¿Cómo puede asegurar adhesión al procedimiento y al mismo tiempo estar seguro de que cumplir el objetivo se mantiene como lo principal en la mente de todos?
- ¿Ha revisado últimamente su manual de operaciones para reemplazar la terminología general por directrices claras, concisas y específicas?
- ¿Cumple su personal los procedimientos en caso de incumplimiento de los objetivos generales de la empresa?

CUARTA PARTE

Claridad

Según se va descendiendo por la escala de mando con respecto a la autoridad para la toma de decisiones, resulta cada vez más importante que todo el mundo entienda qué está intentando hacer la organización. Eso recibe el nombre de claridad y es la segunda pata de apoyo —junto con la competencia— que se necesita para distribuir el control.

Claridad significa que los empleados a todos los niveles entienden clara y totalmente qué pretende la organización. Eso es necesario porque las personas toman decisiones contra una serie de criterios que incluyen lo que la organización está tratando de conseguir. Si no se comprenden bien la claridad de objetivos, en ese caso los criterios mediante los cuales se toman las decisiones serán sesgados y se adoptarán decisiones que no son las óptimas.

Los capítulos de esta cuarta parte le mostrarán los mecanismos que ideamos para aplicar las prácticas del líder-líder haciendo hincapié en la claridad.

Los mecanismos que se describen son:

- Consiga la excelencia, no se limite a evitar errores (esto ya fue tratado en el capítulo 7).
- Genere confianza y ocúpese de sus colaboradores.
- Busque inspiración en su legado.
- Utilice principios rectores para los criterios de decisión.
- Recurra al reconocimiento inmediato para reforzar los comportamientos que desea.
- Comience teniendo en mente el fin.
- Estimule las actitudes de cuestionamiento por encima de la obediencia ciega.

21

De camino al despliegue

¿Cómo puede ocuparse de sus colaboradores? Resulta que hay montones de maneras.

18 de junio, 1999: Pearl Harbor, Hawái (¡Desplegados!)

Lo habíamos conseguido. Llevaba al mando del *Santa Fe* 161 días y estábamos listos para el despliegue con dos semanas de adelanto. Todo estaba preparado: las sentinas atestadas, las armas cargadas y comprobadas y los motores principales calentándose. El remolcador estaba amarrado a nuestro costado, listo para arrastrar el *Santa Fe* lejos del muelle y encararlo al canal. En ese momento nos liberaríamos del remolcador para dirigirnos por el principal canal de navegación hacia el océano Pacífico. Ni inspectores ni pasajeros ni viajeros sin asiento. Solo 135 marineros sumamente responsables y deseosos de servir a su país.

El *Santa Fe* debía dirigirse al oeste desde Pearl Harbor y hacer un alto en Japón. Desde allí, y durante varias semanas operaríamos en el Pacífico occidental antes de atravesar el estrecho de Malaca entre Singapur e Indonesia para entrar en el océano Índico y luego dirigirnos a Oriente Medio. Entonces operaríamos dentro y en torno al mar Arábigo. En conjunto íbamos a estar fuera seis meses.

En el muelle se apretujaba un numeroso grupo de esposas, niños y otros familiares. Cuando soltamos amarras y las lanzamos contra el muelle emitimos un prolongado pitido. La mayor parte de los familiares se volvieron a mirar el puente.

En ese momento comprendí cuál era mi obligación. Llevar a esos 134

hombres bajo mi mando a miles de kilómetros de casa, con la posibilidad de entrar en combate y traerlos sanos y salvos hacia esos rostros vueltos a lo alto. Eso me dio un renovado sentido del objetivo.

Hicimos rápidamente el tránsito por el canal y no tardamos en sumergirnos en dirección oeste. Reuní a los jefes y oficiales y hablamos acerca de lo que deseábamos lograr. «Miren, vamos a estar fuera durante seis meses —expuso el capitán de fragata Rick Panlilio—.Deberíamos estimular a cada miembro de la tripulación para que se plantee objetivos personales —hacer cursos, leer libros, ejercitarse y esa clase de cosas— aparte de los objetivos que tenemos para el *Santa Fe*.»

Le di mi conformidad y me impresionó que después de todo lo que habíamos hecho para estar listos para el despliegue, ni siquiera se hubiese echado una buena siesta.

Rick estaba en lo cierto. Pedí a todos que sondearan a la tripulación sobre esa idea. El jefe David Steele estaba entusiasmado. Deseaba tomar cursos con vistas a un título universitario. La Armada posee un programa para eso pero la mayoría de gente no tiene el tiempo o la iniciativa para sacarle provecho.

Decidimos dejar que los jefes hablasen con sus marineros acerca de sus objetivos individuales, pero debíamos definir algunos objetivos generales para el barco y en los que debía centrarse todo el mundo durante el despliegue. Acordamos tres temas: delegación de responsabilidades, eficiencia y excelencia táctica. Una vez de acuerdo, discutimos si debíamos hablarles de nuestras intenciones a otras personas ajenas al barco. Pensé: «¿Por qué no?». Me pareció que poner por escrito en un mensaje de salida nuestros tres objetivos para todo el barco infundiría mayor claridad a nuestro pensamiento, tendría informados a mis jefes acerca de lo que estábamos haciendo y daría más peso a nuestras iniciativas.

Este es el mensaje que transmitimos a nuestros superiores el 21 de junio un poco antes de atravesar la línea internacional de cambio de fecha. Deliberadamente lo hice llegar a una audiencia tan amplia como fue posible.

Desde el *USS Santa Fe*
Tema: Objetivos para el despliegue del *Santa Fe*
Observaciones:

1. El *Santa Fe* está en ruta hacia el oeste. Mis oficiales y tripulación esperan

impacientes los retos y oportunidades de ser desplegados en primera línea para la seguridad de la nación.

2. En colaboración con mis jefes de departamento y mis principales asesores… he elegido el fomento de la eficiencia y la excelencia táctica como los temas rectores para incrementar continuamente nuestro desempeño durante el despliegue.

a) Delegación de responsabilidades. Pretendo delegar responsabilidades en la tripulación para que alcancen sus objetivos personales y profesionales mediante iniciativas como un esfuerzo centrado en mejorar los resultados en el examen de ascenso, estimular el programa de educación universitaria a bordo (PACE) y otros programas de estudio independientes, y ofrecer incentivos para la mejora de la condición física. Pretendo además impulsar la autoridad y la responsabilidad hacia niveles inferiores del mando allí donde resulte práctico para mejorar la satisfacción en el puesto de trabajo. Esto es la continuación de un tema en el que ya he empezado a trabajar y creo que hemos tenido cierto éxito. Tengo ya diez tripulantes que han presentado solicitudes para reengancharse en el Golfo. [Reengancharse en el golfo Pérsico reportaba beneficios fiscales.]

b) Eficiencia. Alcanzar nuestros objetivos de delegación de responsabilidades nos exigirá incrementar significativamente la eficiencia de la tripulación… buscaremos más eficiencia en general, desde la gestión de escenarios de ejercicios más duros hasta eliminar incompetencias en la preparación de comidas y servicio.

c) Excelencia táctica. Pretendo proseguir nuestra búsqueda de la excelencia táctica estimulando métodos innovadores para elevar la capacidad de combate del *Santa Fe*, con especial énfasis en el apoyo submarino al grupo de combate, las exigencias nacionales, guerra de misiles y operaciones especiales…

3. Pretendo establecer medidas de eficiencia para cada uno de nuestros objetivos. Les mantendré informados de nuestros progresos en lo relativo a la delegación de responsabilidades, eficiencia y excelencia táctica.

Respetuosamente,

DAVID MARQUET
comandante

Mecanismo: genere confianza y ocúpese de sus colaboradores

Durante los primeros días lejos del puerto, dediqué una considerable cantidad de tiempo a recorrer el barco. Habíamos recibido algunas malas noticias: habían salido las listas de ascensos, basadas en los exámenes y no los hicimos bien. Sabía que iba a ser duro para los hombres después de todo el trabajo

efectuado para tener listo para el despliegue el *Santa Fe* y de haber dejado a sus familias durante seis meses. Trataba de calibrar cuánto había afectado a la tripulación esa decepción.

Cuanto más veía y escuchaba más consciente era de que en el pasado mes de marzo le habíamos hecho un flaco servicio a la tripulación respecto a los exámenes para el ascenso. Prometí hacer algo al respecto, pero lo que continuaba preocupándome era por qué debía gestionar yo todo eso desde arriba. ¿No era posible que nuestros jefes se involucraran en las perspectivas de ascenso de sus hombres? Al fin y al cabo, en tanto que jefes se las habían ingeniado para ser ascendidos y por eso eran jefes. Me guardé esa queja y me centré en comprender el problema.

En primer lugar, nuestra tripulación —con lo cual me refiero a los hombres alistados que todavía no eran jefes y que sumaban el 80 por ciento de la compañía— no terminaba de entender cómo funcionaba el sistema de ascensos. Habían escuchado tantos mitos y habían recibido tal cantidad de información falsa que habían terminado por creer que el sistema de ascensos era un proceso místico sobre el que carecían de control. Esta cuestión del control fue lo primero que hubimos de atacar.

El proceso funcionaba así: tras pasar el examen para determinar si iban a ser ascendidos, todos los suboficiales recibían una puntuación de ascenso compuesta. Dicha puntuación se efectuaba sopesando las siguientes notas: puntuación por sus notas en la evaluación del desempeño; puntuación por su grado en el examen de ascenso a escala de toda la Armada; y puntuación por los premios, tiempo en la Armada, tiempo de servicio y el número de veces que habían pasado previamente el examen sin haber logrado el ascenso. Más o menos, un tercio de la puntuación final se basaba en las notas de evaluación del desempeño; un tercio salía del examen y un tercio de los restantes componentes.

No todos los que cumplen las condiciones son ascendidos. Los puestos de mando son escasos. Hay varias razones por las cuales los ascensos no son ilimitados. En primer lugar, el número de puestos de trabajo disminuyen según aumentan los rangos. Esta pirámide es un mecanismo de planificación de personal deliberado por la Armada. Incluso si esta quisiese ascender a todos cuantos reúnen los requisitos no podría hacerlo porque el Congreso asigna el dinero para el programa de personal y los salarios y, por lo tanto, pone un límite al número de personas que la Armada puede tener en cada nivel. El

personal naval de mando determina la puntuación mínima basándose en el total de plazas que existen para cada rango superior. Los marineros por debajo de ese mínimo eran «ANA» (Aprobados no ascendidos). Eso significaba que habían pasado el examen pero sin obtener la suficiente puntuación para el ascenso.

Por fortuna la Armada suministra a cada mando los resultados detallados de cada persona que se ha sometido a la prueba. En el pasado siempre pasábamos esas listas a los marineros y les dejábamos que hiciesen gestiones a título personal. En esta ocasión hice una copia de todos los resultados y llevé a cabo determinados análisis matemáticos sobre la población total. Metí los datos en hojas de cálculo. Pasé horas correlacionando y haciendo gráficos con los datos.

El análisis demostró que si bien el examen contabilizó hasta un 33 por ciento de la puntuación total, representó el 80 por ciento de las variaciones de puntuación entre quienes fueron ascendidos y los que no. En los restantes componentes que integraban el múltiplo final —notas de rendimiento así como premios, tiempo en la Armada, tiempo de servicio, etcétera—, los candidatos estaban estrechamente agrupados y la diferencia entre los ascendidos y los no ascendidos era pequeña. Por lo tanto, el examen marcaba la diferencia. Nuestros chicos habían obtenido un promedio de 51 puntos en el examen, mientras que el marinero medio ascendido había sacado 64. Quienes iban perdiendo entre diez y veinte puntos en el examen no podían compensarlo con un par de distinciones. Se necesitarían diez Navy Achievement Medals para lograrlo.

Irónicamente, resultaron ser buenas noticias porque el desempeño en el examen era algo que podíamos controlar. El tema abrumador para los hombres iba a ser: «Usted PUEDE ser ascendido y nosotros PODEMOS ayudarle». Nos pusimos a la tarea de conseguirlo.

A continuación investigamos las áreas en las que nuestros suboficiales lo hacían mal. De nuevo, los detallados informes facilitados por la Armada incluían datos precisos pero que necesitaban ser analizados con una visión de conjunto. Un suboficial administrativo contestaba mal a la «administración de viajes». Pues bien, organizar viajes no era algo que iba a hacer siendo un suboficial administrativo asignado a un submarino, de manera que le mejoramos ese tema con formación. Los marineros auxiliares no se aclaraban con «los carburantes». En un barco convencional, la gestión de carburantes es

una actividad clave, pero no tanto en un submarino nuclear, por lo que necesitábamos una instrucción adicional en ese aspecto. Decidimos hacer prácticas de exámenes. Como los suboficiales estaban estudiando para el siguiente ciclo de exámenes, les pedimos que pusieran por escrito ejemplos de preguntas de opciones múltiples basadas en lo que ellos estaban leyendo. Además, para cambiar sus hábitos de estudio de la lectura pasiva a la reflexión activa sobre preguntas de test, empezamos a crear internamente nuestro propio «examen de ascenso» diseminando esas preguntas de opción múltiple en nuestro programa de formación continua. No reemplazaban por completo sino que más bien aumentaban las respuestas concisas con las que habitualmente hacíamos los tests. También hicimos las preguntas más difíciles que las del examen de ascenso real. Por ejemplo, nuestras preguntas de opciones múltiples podían contener ninguna, una o más de una respuesta correcta. Esto exigía un notable conocimiento en profundidad y ayudaba a generar la competencia técnica de la tripulación. Antes del examen de ascenso de septiembre (las fechas rigen para toda la Armada y son marzo y septiembre) hicimos prácticas totales para la prueba. Más que considerar el proceso de ascenso como una actividad separada, lo integramos en las operaciones del submarino. Ahora todos nuestros intereses estaban alineados.

Ocuparse de su gente va más allá de su vida laboral

Nuestra primera parada una vez atravesado el Pacífico occidental iba ser Okinawa, Japón. Okinawa se encuentra en la mitad de la cadena de islas Ryu kyu, que trazan un arco desde el extremo sur de la mayor isla del grupo de Japón hasta Taiwán, a casi mil kilómetros de distancia. Entre abril y junio de 1945 Okinawa fue escenario de una de las grandes batallas de la Segunda Guerra Mundial. Actualmente acoge una base del Cuerpo de Marines de Estados Unidos. Mientras nos acercábamos nos hicieron saber dos cosas.

Una, que el oficial ejecutivo a bordo del *Santa Fe* iba a ser transferido para estar con su padre, que se encontraba enfermo.

Su sustituto, el capitán de corbeta Tom Stanley, sería transferido a bordo y ejercería de oficial ejecutivo durante el despliegue. Se trataba de un traslado de personal no habitual porque Tom venía de ejercer un trabajo administrativo

en Pearl Harbor, no había pasado el curso de Futuro Oficial al Mando y no había efectuado trabajos de preparación en el barco. Necesitábamos justificar esa decisión demasiado inusual. El razonamiento que nos hicimos fue el siguiente: ¿Dónde podía aprender más, en el despliegue a bordo de un submarino operativo o de vuelta en un aula en New London? La respuesta, naturalmente, era que en el submarino. La pregunta que no habíamos planteado ni respondido, sin embargo, era: ¿cómo se las iba a arreglar el submarino con un oficial ejecutivo que necesitaba ser instruido desde el primer día?

La segunda decisión estaba en relación con mi ingeniero, Rick Panlilio. La mujer de Rick estaba embarazada y posiblemente daría a luz en las dos semanas próximas. Yo tenía mucho interés en desembarcar a Rick en Okinawa. Resulta bastante difícil transferir al ingeniero en cualquier momento durante un despliegue, pero con el traslado simultáneo del oficial ejecutivo era duro de aceptar. De todas formas, en 1989 me perdí el nacimiento de mi hija debido a que el mando (el *Will Rogers*, una vez más) no me dejó llegar a tiempo. Deseaba arreglar pasados desaguisados.

Reuní a los equipos de liderazgo y lo discutimos. No estaba muy seguro de cómo convencer a nuestro jefe operativo para que aprobase el plan. Toda la comunicación debía pasar por el tráfico de mensajes estándar de la Armada, no de forma personal, ni por vídeo o teléfono. Como tantas otras veces, no conocer de antemano la respuesta me ayudó. En lugar de una reunión con el guión ya escrito de antemano mantuvimos una conversación sincera. Al acabar pensamos que si le presentábamos al vicealmirante Joseph Krol, que en calidad de comandante del Séptimo Grupo de Submarinos en Japón era nuestro jefe de operaciones, un plan bien concebido nos lo aprobaría. El capitán de corbeta Bill Greene redactó el mensaje que íbamos a mandar. Al final decía más o menos así:

De: USS *Santa Fe*
A: Séptimo Grupo de Submarinos
Asunto: Traslado de personal

1. Vicealmirante: La esposa de mi ingeniero puede dar a luz en cualquier momento… aunque trasladar a dos de mis oficiales superiores (el oficial ejecutivo y el ingeniero) justo antes del tránsito… sería una imprudencia en la mayor parte de barcos, en mi sala de oficiales hay tantos suboficiales llenos de talento que ello me ofrece la oportunidad de hacer lo siguiente. El teniente de navío Brooks ejercerá de ingeniero en funciones y, como ya he mencionado, es un extraordinario oficial naval… además, poseo dos

supervisores de navegación de primera categoría aparte del oficial de derrota. El ingeniero es un auténtico profesional y no está presionando para lograr esto; sin embargo, tengo constancia de que le decepcionaría no estar allí y creo poder darle permiso sin problema.

¡Funcionó! Este plan fue aprobado. Y ello fue posible únicamente porque el barco había demostrado unas capacidades superiores y mediante la puesta en práctica de la estructura de líder-líder habíamos creado un semillero de talentos. Y ahí estaban los positivos resultados: un oficial se encontraba con su padre en estado crítico y otro estaba presente en el nacimiento de su hijo (Rick logró llegar a tiempo).

Nuestra preocupación por mejorar el desempeño de los suboficiales en los exámenes de ascenso también se vio recompensada. Meses más tarde el jefe al cargo vino a verme sonriente. Me entregó el avance de los resultados. Eché un vistazo a la hoja y me sentí feliz al saber que el oficial administrativo de segunda Scott Dillon era ahora el oficial administrativo de primera Scott Dillon. El paso siguiente sería ascender a jefe. En conjunto, en 1999 logramos ascender a 48 marineros alistados, el 40 por ciento de la tripulación. Al explicar el proceso a la tripulación y ofrecerle las herramientas para mejorar su desempeño, les transferimos la responsabilidad de determinar su propio proceso. Todavía íbamos a mejorar más en 2000 y 2001.

Yo no podía hacer mucho más para conseguir más dinero para la tripulación aparte de asegurarles que tenían la mejor oportunidad para el ascenso. Me ocupé mucho de ello. Como la tripulación estaba convencida de que yo «era de su equipo» nunca surgieron cuestiones con respuesta negativa a una crítica constructiva. Nunca hubo un asunto que fuera «yo contra ti». De no ser porque creían que yo estaba haciendo todo lo posible por ellos hubiese sido mucho más difícil cuando les pedía que trabajasen tan duro.

GENERAR CONFIANZA Y OCUPARSE DE SU GENTE es un mecanismo de CLARIDAD.

Puse un gran empeño en superar mi intolerancia natural contra la incompetencia y mi forma de hablar contundente, pero no siempre lo logré. Descubrí con el tiempo que a la gente no le importaba si soltaba una crítica. No se lo tomaban como algo personal porque sabían que dos semanas antes yo había estado haciendo todo lo posible por conseguir que les ascendiesen.

Resulta difícil encontrar un libro sobre liderazgo que no nos anime a «ocuparnos de nuestra gente». Lo que aprendí es lo siguiente: ocuparte de tus colaboradores no significa protegerlos frente a las consecuencias de su propio comportamiento. Esa es la senda hacia la irresponsabilidad. Ocuparse significa ofrecer de antemano cualquier herramienta disponible para alcanzar sus objetivos en la vida, más allá de la especificidad de su trabajo. En unos casos significa más formación; en otros casos los objetivos de los tripulantes eran incompatibles con la vida en la Armada y se marchaban en buenos términos.

Cuestiones a considerar

- ¿Qué les gustaría conseguir a su equipo y a usted?
- En tanto que líder, ¿cómo puede ayudar a su gente a lograrlo?
- ¿Está haciendo todo lo posible para proporcionar a sus empleados las herramientas disponibles para alcanzar sus objetivos personales y profesionales?
- ¿Está protegiendo a su gente de las consecuencias de su propio comportamiento sin pretenderlo?

22

Un recuerdo bélico

¿Posee usted un rico legado organizacional? Nosotros lo teníamos pero no estábamos haciendo uso de él.

2 de julio, 1999: océano Pacífico occidental (Al mando)

«170 metros, descenso de 23, 18 nudos.»

El *Santa Fe* descendía rápidamente al fondo del océano. Que hubiésemos obtenido la cualificación y estuviésemos desplegados no significaba que hubiésemos dejado de hacer ejercicios de emergencia. Era una inmersión complicada a gran velocidad. Simulaba un fallo en los alerones de popa en la máxima inclinación descendente. A alta velocidad es una situación peligrosa porque el submarino se precipita rápidamente hacia el fondo.

Tomamos de inmediato las medidas adecuadas. Retroceso de emergencia, posición de máximo ascenso en los alerones de popa y expulsión de emergencia de los tanques de lastre de proa.

«180 metros, descenso de 25, 14 nudos.»

«1-8-5 metros, descenso de 2-6, 1-2 nudos.» Seguíamos descendiendo pero a menos velocidad. El oficial de inmersión de guardia cantaba la profundidad, el ángulo de descenso y la velocidad de forma que todos en la sala de control lo supieran. Se sentaba justo detrás de los responsables de los alerones y tenía la visión más diáfana del panel indicador de lo que estaba ocurriendo con el control del barco. Bajó la voz cuando la velocidad de cambio también lo hizo. Ahora que las medidas inmediatas habían sido tomadas aguardaba órdenes del oficial de puente para tomar las medidas suplementarias.

Ahora, ahora, pensé. El impulso hacia abajo había sido detenido, la

velocidad disminuía rápidamente, y la tasa de profundidad de descenso era mínima. Ahora era el momento de descargar el lastre de los tanques de proa y ordenar el «cese total» de los motores principales. Si se dejaba puesta demasiado rato la posición de retroceso, el barco empezaría a deslizarse hacia atrás en el agua, lo cual no era deseable.

El oficial de puente miraba en derredor con nerviosismo. No era un buen síntoma. En las emergencias yo solía mirar a los ojos al oficial de guardia. Si los tenía bajos, malo. Si buscaban un procedimiento escrito, malo. Si parecían desenfocados, malo. Si se centraban en las indicaciones que le proporcionarían la información necesaria para tomar la siguiente decisión, bueno.

Los oficiales sin experiencia casi siempre esperaban demasiado justo en ese momento de la emergencia. Querían comprobar la cifra de velocidad de ascenso antes de soltar el lastre. Pero para entonces podría ser ya demasiado tarde; el aire en expansión podía provocar en proa una capacidad de flotabilidad cada vez más positiva que podría no ser eliminada lo bastante rápido, y estaríamos ascendiendo en un ángulo inclinado y todavía fuera de control. Si el oficial de puente no ordenaba soltar el lastre en los próximos segundos, intervendría el supervisor del ejercicio y esto supondría un fracaso. Sentí una imperiosa tentación de ayudar enfocando con mi linterna los conmutadores de descarga, pero la resistí.

El jefe de guardia, el suboficial administrativo de primera Scott Dillon, colocó su mano en el conmutador de descarga de proa. El jefe advirtió el movimiento…

—Oficial de guardia, abrir los tanques de proa, timonel, parar motores.

—Grupo de proa abierto.

—Máquinas paradas.

Sí, eso era. Perfecto. El barco perdió velocidad hasta casi pararse y se niveló.

El gesto del oficial de guardia al señalar el conmutador de descarga, el segundo gesto más importante, había sido fundamental para ese éxito. Le pregunté a Dillon: «¿Por qué lo ha hecho?».

Según dijo, sabía que era el paso siguiente y de forma deliberada quiso estar preparado para la orden.

Sí, y al mismo tiempo, en un momento de tensión le hizo una indicación al

oficial de guardia sin recurrir a más palabras de las que este necesitaba para dar la orden.

Así fue como aprendimos otro aspecto poderoso de la acción deliberada: pensar en ello es la anticipación de una acción deliberada. Al indicar con sus movimientos la acción siguiente, los miembros de la guardia señalan a sus compañeros de equipo y a los supervisores lo que deberían estar pensando. Era poderoso y útil.

En adelante, cuando hablábamos de la acción deliberada hacíamos referencia a múltiples beneficios. No solo minimizaba en sí mismo la posibilidad del error de una persona y ofrecía una oportunidad para la intervención del equipo de ejercicio sino que era un aspecto fundamental del trabajo en equipo. Actuaba en un par de formas. Era una manera de indicar una acción de abajo hacia arriba. Y también funcionaba porque miembros de guardia cercanos podían corregir potenciales errores antes de que ocurriesen. Ese era un ejemplo excelente de nuestro mecanismo de acción deliberada puesto en práctica.

Mecanismo: busque inspiración en su legado

Tras recuperarse del ejercicio, el *Santa Fe* continuó viaje hacia el sur a través del mar de China Meridional. Nos dirigíamos hacia el mar Arábigo por el estrecho de Malaca. Regresé a la sala de motores para efectuar mi ejercicio de bicicleta. (Al fin y al cabo yo tenía mis objetivos personales como todo el mundo.)

Unos minutos más tarde escuché: «Atención a babor». Era el oficial de puente, teniente Dave Adams, al micrófono. Algo sumamente inusual. Nunca había escuchado antes «atención a babor» ni nada parecido. Me bajé de la bicicleta.

«Estamos pasando junto a la posición aproximada en que fue hundido el USS *Grayling* en septiembre de 1943.»

Y unos minutos más tarde: «Adelante».

Vaya. Qué gran idea. El *Grayling* era uno de los 52 submarinos norteamericanos que resultaron hundidos durante la Segunda Guerra Mundial. Como operábamos en el Pacífico occidental podíamos pasar ocasionalmente

junto a la localización de alguno de aquellos submarinos. Algunas de esas localizaciones se conocían con precisión, pero en algunos casos, como con el *Grayling*, la fecha exacta y el lugar continúan siendo un misterio. Lo que sabemos es que el 23 de agosto de 1943 el *Grayling* suministró armas a los guerrilleros en Pandan Bay, Panay, en la costa occidental de Filipinas. Después partió en busca de buques mercantes japoneses cerca de Manila. La Armada calculó la fecha y la localización de su hundimiento basándose en registros japoneses posteriores a la guerra y en comunicaciones de radio.[7]

La comunidad de submarinos ha recibido un gigantesco legado, pero no un programa oficial con el que inspirar a una tripulación. A bordo del *Santa Fe* adoptamos algunas prácticas para conectarnos con ese rico legado y dar a conocer a los nuevos miembros de la tripulación lo logrado por la fuerza submarina durante la Segunda Guerra Mundial. Podíamos incluir notas en el Plan del día y durante la lectura de la Medalla de Honor o citaciones bélicas cada vez que cualificábamos en submarinos a un miembro del *Santa Fe*. Anunciábamos nuestro paso junto a algún submarino hundido. De regreso a Pearl Harbor visitamos el museo del submarino USS *Bowfin* y lo denominamos formación de oficiales.

Me preocupaba que la tripulación pudiese encontrar horteras algunas de esas cosas, pero no fue así. Contribuyó a aportar claridad organizacional acerca de lo que pretendíamos: el porqué de nuestro servicio.

INSPÍRESE EN EL LEGADO, es un mecanismo de CLARIDAD.

Muchas organizaciones tienen arranques inspiradores y por alguna razón posteriormente «pierden su camino». Le animo a aprovechar el sentido de objetivo y urgencia que se desarrollaron durante aquellos tiempos iniciales o durante alguna crisis. El truco es encontrar vías auténticas para mantenerlos vivos mientras crece la organización. Una de las más sencillas es hablar de ellos sin más. Inclúyalos en sus principios rectores y utilice aquellas palabras en los informes de eficiencia y premios al personal.

En la fuerza submarina poseíamos un obvio, generoso y rico legado de servicio al país, pero casi nos daba vergüenza hablar de él. No estoy reivindicando una irreflexiva cultura de «matad a los malos», pero no fue eso lo que ocurrió. Tan solo necesitábamos resucitar el auténtico legado de nuestros predecesores.

Más tarde el vicealmirante Al Konetzni me invitó a Washington DC para representar a la Fuerza Submarina del Pacífico durante una larga convención

con el Departamento de Defensa y principales responsables de la industria submarina. Entre la audiencia había un significativo número de almirantes retirados. Decidí utilizar ese tema y titulé mi intervención «El espíritu está vivo». Hablé sencillamente acerca de cómo los jóvenes marineros en la Armada actual comprendían y apreciaban lo ocurrido antes de nosotros y, a nuestra manera, hacíamos lo posible por ser fieles a ese legado. Fue un gran éxito y arrancó de los presentes una ovación que duró largo rato.

Cuestiones a considerar

- ¿Cuál es el legado de su organización?
- ¿Cómo arroja luz ese legado sobre el objetivo de su organización?
- ¿Qué clase de iniciativas puede tomar para mantener vivo ese legado en las personas de su organización?

23

Liderazgo a todos los niveles

¿Sus principios rectores ayudan a sus colaboradores a tomar decisiones? Nosotros nos inventamos una forma de hacer justamente eso.

1998 (un año antes de tomar el mando del *Santa Fe*)
Newport, Rhode Island, Command Leadership School

«Capitán de fragata Marquet, ¿puede usted venir a verme?» Había sido convocado para asesoramiento.

Esa escuela suponía dos semanas sabáticas muy bien recibidas durante el curso de formación para Futuro oficial al mando, que duraba un año. Se celebraban conferencias, discusiones y un par de ejercicios. Uno de estos consistía en poner por escrito los principios rectores del mando que cada uno debía poner en práctica desde el primer momento. Devolví la hoja de papel en blanco.

—¿Es consciente de que ha devuelto la hoja en blanco?

—Sí, señor.

—¿Y no cree que, en tanto que comandante, tiene la obligación de ofrecer una visión de su mando?

Era más una aseveración que una pregunta.

—No, creo que mi obligación como comandante es hacer uso de la existente energía del mando, descubrir sus puntos fuertes y eliminar barreras ante un nuevo progreso.

El supervisor me miró como si tuviese tres cabezas pero supe que no me iba a fallar.

Cuando llegué por primera vez al *Santa Fe* llevé a cabo una encuesta en la que preguntaba a los jefes y oficiales cuáles eran, en su opinión, los puntos fuertes de un mando y cuáles debían ser los principios rectores. A continuación mantuvimos un par de reuniones para seleccionar las respuestas que deseábamos conservar (condición: todas ellas debían caber en una hoja) y qué significaban. Sin embargo, estábamos tan ocupados poniendo el barco en condiciones para su primera salida y la inspección, y después con el período de reparaciones, que no hicimos gran cosa aparte de recoger las contribuciones iniciales.

Ahora, durante el despliegue, habíamos tenido tiempo de acabar la tarea de definir nuestros principios rectores.

Los jefes se reunieron una tarde en la sala de oficiales y los oficiales la tarde siguiente. Quería que los principios rectores fuesen reales, no algo que se cuelga sin más en una pared. Al pensar en los principios y en su utilidad usaba esta pregunta: si fuese un miembro de la tripulación y tuviese que escoger entre dos diferentes caminos a seguir, ¿me ofrecerían estos principios el criterio adecuado para seleccionar el camino correcto?

Los principios rectores se necesitan justo para hacer eso: ofrecer orientación en las decisiones.

Principios rectores del USS *Santa Fe*

Iniciativa

Iniciativa significa que tomamos decisiones sin estar dirigidos desde arriba para mejorar nuestro conocimiento en tanto que tripulantes de submarinos, preparar las órdenes para la misión y encontrar solución a los problemas. Si cada miembro de la cadena de mando toma la iniciativa el aprovechamiento es inmenso. La iniciativa ha sido el sello del combatiente norteamericano y la razón principal de nuestro éxito. La iniciativa impone la obligación en toda la cadena de mando de no sofocar la iniciativa en los subordinados.

Innovación

Innovación significa buscar nuevas vías para hacer lo mismo. Significa asimismo qué zonas están «por encima de la línea de flotación» y son adecuadas para la innovación, poseen el valor de cambiar y de tolerar los fallos.

Profundo conocimiento técnico

Los submarinos modernos son extremadamente complejos. El conocimiento técnico profundo significa que cada uno de nosotros somos responsables de conocer nuestra área de responsabilidad. Tomamos decisiones basándonos en razones técnicas, no en la esperanza. Entendemos los detalles de nuestros puestos de guardia y nuestros sistemas de interrelación. Estudiamos diligentemente.

Valor

Valor significa que elegimos hacer lo correcto, incluso si puede resultar desagradable. No decir exactamente lo que los subordinados, tus iguales o los superiores desean ver u oír. Significa reconocer los errores, incluso si son poco gratos.

Compromiso

Compromiso significa que estamos presentes cuando nos presentamos en el trabajo. Que damos lo mejor. Que hemos elegido estar aquí.

Mejora continua

Es la manera de mejorar. Buscamos continuamente vías para aprender procesos y mejorarlos a ellos y a nosotros mismos. La cadena de mando tiene la obligación de desarrollar e instituir mecanismos (como dirigir reuniones) para lograr una mejora continua.

Integridad

Integridad significa que nos decimos la verdad unos a otros y a nosotros mismos. Ello implica que poseemos una buena base de conocimiento de la realidad y vemos las cosas como son. Integridad significa que participamos plenamente en las revisiones, haciendo que las mejoras se basen en hechos.

Delegación de responsabilidades

Animamos a quienes están a nuestro mando a que tomen iniciativas y les apoyamos si cometen errores. Recurrimos a la delegación de dirección y explicamos lo que deseamos lograr y permitimos flexibilidad en lo relativo a cómo se logra.

Trabajo en equipo

Los tripulantes de submarinos han trabajado tradicionalmente en equipo porque el error de una persona puede implicar el desastre para todos. Trabajamos como equipo y no competimos unos contra otros. La cadena de mando está obligada a aplicar mecanismos que estimulen y premien el trabajo en equipo. Nos apoyamos unos a otros de manera positiva.

Franqueza

Ejercitamos la franqueza participativa: libertad para decir lo que se piensa. Además ejercitamos la franqueza reflexiva, que lleva a buscar en el interior. Desafiamos nuestro propio pensamiento. Evitamos la trampa de escuchar para refutar.

Puntualidad

Puntualidad significa hacer las cosas a la hora: empezar a trabajar, cualificar, estar listo para empezar evoluciones y ejercicios, y llegar a las citas a tiempo. La puntualidad reconoce que realizar la mayoría de cosas rápidamente es mejor y trabajar para reducir los retrasos inherentes y los desfases dan como resultado una organización más eficaz.

¡Liderazgo a todos los niveles!

Mecanismo: utilice los principios rectores como criterio de decisión

A los líderes les gusta colgar listas de principios rectores en las paredes de las oficinas para mostrarlos, pero muchas veces esos principios no forman parte del tejido de la organización. No en el *Santa Fe*. Tomamos diversas medidas para reforzar los principios y que fuesen reales para la tripulación.

Por ejemplo, cuando poníamos por escrito premios o evaluaciones tratábamos de integrar la conducta en esos principios: «El suboficial M demostró valor y franqueza cuando informó…».

Mi propio comportamiento necesitó ajustes al ser confrontado con los principios rectores. Sin ir más lejos, al principio podía tratar de desestimar a un marinero sin escuchar su sugerencia para hacer las cosas de una forma nueva. Podía esperar franqueza por parte de los marineros y al mismo tiempo reaccionar ante informes de errores con irascible irritación en lugar de mostrar una curiosidad reflexiva. Cuando los principios rectores me ayudaban a mí, probablemente también ayudaban a los demás.

Esos principios deben reflejar con fidelidad los fundamentos de la verdadera organización y no la imaginaria. Mentir sobre los fundamentos de la organización deriva en problemas. Puesto que los principios son un conjunto de criterios a los que recurrirán los empleados para tomar decisiones, estas no serán coherentes con los objetivos de la organización.

He podido verlo, por ejemplo, en una organización que ponía la seguridad por delante pero cuyos auténticos intereses eran los beneficios y toleraban salvedades en la seguridad si eran «razonables». Después de todo, lo más seguro es echar el cierre y mandar a todo el mundo a sus casas. Pero no reconocer que deberían equilibrar la seguridad y los beneficios daba como resultado falta de comunicación y de credibilidad (puesto que todo el mundo conoce la verdad) y decisiones no desincronizadas.

RECURRIR A LOS PRINCIPIOS RECTORES COMO CRITERIO PARA LAS DECISIONES es un mecanismo para la CLARIDAD.

La mayoría de ustedes tiene principios rectores. Salga y a las tres primeras personas que encuentre pregúnteles cuáles son. Estuve en una empresa que exhibía orgullosa su lema en latín. Le pregunté a todo el mundo sobre su significado. El único que lo sabía fue el director general. Eso no es bueno.

Cuestiones a considerar

- ¿Cómo puede simplificar sus principios rectores de manera que en su organización los entienda todo el mundo?
- ¿Cómo comunicará sus principios a los demás?

- ¿Se hace referencia a sus principios rectores en las evaluaciones y las recompensas por rendimiento?
- ¿Sus principios rectores les resultan útiles a sus empleados como criterio para la toma de decisiones?
- ¿Conoce usted sus propios principios rectores? ¿Los conocen los demás?

24

Un paso peligroso

¿Reconoce usted los logros de su equipo durante tanto tiempo después del acontecimiento que ellos incluso lo han olvidado? Nosotros aprendimos a no permitir que la administración se interpusiera en nuestro camino.

10 de julio, 1999: el estrecho de Malaca

El *Santa Fe* navegaba en superficie hacia el oeste a través del estrecho de Malaca. Es un trayecto difícil. Más de 160 grandes buques —casi la mitad de los petroleros de todo el mundo— atraviesan ese estrecho todos los días.[8] Debido a su poca profundidad, todos los submarinos deben navegar en superficie y resulta un lugar muy incómodo. Después de todo un submarino está diseñado para no ser visto y nuestra velocidad es inferior en la superficie que cuando está sumergido.

Cerca de Singapur ferries y remolcadores con barcazas provocan un tráfico muy denso entre Singapur e Indonesia. Además, el paso de tráfico marino entre el este y el oeste está repleto de pequeños pesqueros —en ocasiones no mayores que una tabla de surf a remo— que deambulan por la ruta marina de cuando en cuando.

Nuestro plan para atravesar ese complicado paso de tres días era situarnos a casi un kilómetro de distancia detrás de un gran petrolero (vacío) que se dirigiera al oeste y ponernos a su rebufo como un ciclista en el Tour de Francia. Los barcos evitarían el enorme y bien visible buque cisterna y dispondríamos de una vía despejada. El truco consistía en ponerse lo bastante cerca como para no dejar que nadie más se acercase y al mismo tiempo mantener una distancia de seguridad. Me repartí el tiempo en el puente con mi

nuevo oficial ejecutivo, el capitán de corbeta Tom Stanley. Yo podía estar allí durante doce horas y entonces él se encargaba de dirigir el barco. Elegí el turno nocturno.

La primera noche, mientras teníamos las luces de Singapur a estribor, vi una débil luz que iba a cruzarse con nosotros.

Mientras trataba de dilucidar qué sería, el oficial de puente Rick Panlilio gritó: «¡Retroceso de emergencia, timón, derecha, todo!».

El barco empezó de inmediato a sacudirse cuando en la sala de maniobras el encargado cerró los aceleradores de proa y abrió de inmediato los de popa que impulsaron hacia atrás al *Santa Fe* y su tripulación. La luz pertenecía a un remolcador apenas iluminado y que estaba situado a un lado de nuestra ruta, y su barcaza al otro.

A duras penas logramos parar a corta distancia del cable que unía el remolcador a la barcaza. Yo estaba temblando.

Bajé del puente y me dirigí directamente a la sala de maniobras y agradecí los esfuerzos del equipo de ingenieros. El suboficial que había «apartado el cartel rojo» en el incidente con la energía de tierra era el encargado de los aceleradores. Él nos había salvado de una colisión. Eran las 00.15 y el equipo de guardia estaba a punto de ser relevado. Me llevé a un lado al oficial administrativo Scott Dillon, que era el encargado de guardar la reserva de galardones y le pedí que me consiguiera una Navy Achievement Medal. Y con ella me presenté en el comedor de la tripulación y se la colgué al encargado de los aceleradores mientras desayunaba con el equipo de vigilancia saliente. Pronuncié unas palabras de reconocimiento y profesionalismo. Más tarde informé oficialmente de su servicio ejemplar, pero el reconocimiento inmediato era importante.

Mecanismo: recurra al reconocimiento inmediato para reafirmar comportamientos buscados

Permitimos que los procesos administrativos interfiriesen en la vía hacia el reconocimiento temprano. Muchas veces retrasábamos la entrega de premios hasta tres meses antes de la marcha de un marinero, solo para encontrarnos haciendo llamadas en la última semana antes de su marcha para localizar el

premio. Cuando digo reconocimiento inmediato quiero decir inmediato. No treinta días. No treinta minutos. Inmediato.

Examine su estructura de incentivos. ¿Son limitados? ¿Ponen a sus empleados unos contra otros? Esa estructura provocará competencia a sus más bajos niveles. Si lo que busca es su colaboración, en ese caso la está destruyendo.

En cambio, disponga que los premios sean abundantes, sin límite. Enfrenta a su equipo contra el mundo —ya sean competidores externos o la misma naturaleza—. Me gusta llamarlos «premios hombre frente a la naturaleza» en lugar de «hombre contra hombre». Cada equipo capaz de llevar una manguera de incendios al lugar del suceso en dos minutos obtiene un premio (el «premio» puede ser un ascenso). En los casos en que se da un esfuerzo físico para alcanzar el objetivo, eso es mejor que, pongamos, premiar al 10 por ciento de mejores tiempos con un «excelente». De un lado es posible que los mejores tiempos sean tres minutos, de manera que estará usted dando «excelente» a un equipo que en realidad habría muerto en el incendio. Y de otro lado, una vez que un equipo ha rebajado los dos minutos, usted no necesita malgastar más tiempo y energía afinando esa habilidad. Es mejor dedicarse a otra área problemática.

Sin embargo, el cambio más importante que tiene lugar es que todos los equipos (en nuestro caso todos los submarinos) se han convertido en laboratorios que colaboran en contra de un objetivo externo común en lugar de competidores que luchan unos con otros. Una de las cosas que traté de cambiar fue la frontera entre colaboración y competición. Cuando llegué al *Santa Fe* tripulantes del barco competían entre ellos: jefes de departamento por obtener el mejor informe de *fitness*, jefes del apartado nuclear contra jefes de suministros acusándose de no haber solicitado un recambio, etcétera. Deliberadamente trazamos la frontera en el límite del barco. Podíamos decir: «No existe el "ellos" en el *Santa Fe*». Deseábamos colaboración dentro del barco y que la competición fuese con otros submarinos o, mejor aún, un enemigo potencial.

RECURRIR AL RECONOCIMIENTO INMEDIATO PARA REAFIRMAR LOS COMPORTAMIENTOS BUSCADOS es un mecanismo para la CLARIDAD.

A algunas personas les preocupa que tener un objetivo fijo reduzca el incentivo para la mejora continua y alimente la mentalidad del «tan solo necesitamos lograr el objetivo». En algunos casos eso es apropiado, pero en otros una relativa gradación también lo es. No hay razón para no hacer ambas: determine el grado basándose en el objetivo fijado y proporcione datos acerca de en qué situación se encuentra frente a los restantes equipos.

Solo ofrecer datos a los equipos respecto a su desempeño relativo da como resultado un deseo natural de mejorar. Eso ha sido denominado «gamificación». Para leer más acerca de estos temas aconsejo el blog de Gabe Zichermann, <www.gamification.co>.

Cuestiones a considerar

• ¿Tiene en marcha un sistema de reconocimiento y retribución que le permita alabar inmediatamente a quienes den el mejor rendimiento?

• ¿Cómo puede crear un sistema de puntuación que le permita recompensar de inmediato a los empleados que se comporten como usted desea?

• ¿Tiene pruebas de «gamificación» en su lugar de trabajo? Quizá merezca la pena leer alguna entrada en el blog de Gabe Zichermann y discutirlo con su equipo de dirección.

25

Mirar hacia delante

¿Está usted atrapado en la mentalidad de corto plazo? A mí me costó mucho empezar a pensar más allá de la siguiente inspección, pero me resultó rentable.

15 de julio, 1999: océano Índico

Ya he mencionado que nos desplegamos dos semanas antes de lo programado. Pudimos hacerlo gracias a una conversación que mantuve con el teniente Dave Adams unos tres meses antes. En aquel momento estábamos camino de estar listos para el despliegue. La tripulación se estaba adaptando bien a los muchos cambios que introdujimos y deseaba fervientemente disponer de algún permiso antes de dejar a sus familias durante los seis meses de despliegue. La salida hacia el Pacífico y el golfo Pérsico estaba programada para el 29 de junio. Para esa fecha teníamos un montón de cosas por arreglar y de equipo por cargar, misiles y torpedos incluidos, todo lo cual debía ser revisado. Estaba previsto asimismo que regresásemos a San Diego para una nueva serie de ejercicios de grupos de combate, una inspección táctica y nuestra certificación final para nuestro despliegue.

Yo estaba de acuerdo con lo que decía el jefe de armamento. En los manuales de planificación, todos los barcos registraban un «descanso» durante las dos semanas anteriores al despliegue, pero en la práctica se trataba solo de una herramienta de contabilidad para que el personal pudiese decir que había tenido ese descanso. En realidad ese período estaba repleto de una actividad frenética y nadie disfrutaba de un permiso.

Empezar teniendo en mente el final. Deberíamos poder hacer algo respecto a negociar al menos una parte de ese período de descanso para la tripulación.

Siguiendo el objetivo de Dave, reunimos a los jefes y cabezas de departamento al mismo tiempo y examinamos el calendario.

La única posibilidad de ofrecer en junio dos semanas de permiso a la tripulación, justo antes del despliegue, sería estar totalmente listos dos semanas antes. Eso iba a ser difícil porque las organizaciones externas —las dependencias para la carga de armamento en los Astilleros Navales de Pearl Harbor— sabrían que en realidad disponían de otras dos semanas para terminar los preparativos y el trabajo se «escabulliría» durante ese período.

Internamente los jefes de departamento deberían tener listo el barco en todos sus aspectos el 8 de junio, tres semanas enteras antes de la fecha del despliegue. Yo personalmente aprobaría todas las excepciones para cualquier trabajo planeado para después de esa fecha. Iba a ser una orden complicada y fue recibida con protestas de imposibilidad. Sin embargo, y contra ese telón de fondo, hablamos de lo que se podría conseguir: un verdadero descanso que podríamos pasar con nuestras familias antes de los seis meses de despliegue. Era asunto mío informar a las partes externas —fundamentalmente el escuadrón y las instalaciones de reparación— que habíamos trazado una línea en la arena y que el *Santa Fe* debía estar listo en todos los aspectos el 8 de junio.

Informamos a la tripulación y nos pusimos a pensar en cómo estar listo en nuestra fecha límite.

Entonces, a finales de abril, con unas seis semanas por delante, me llamó el capitán Mark Kenny. La nación exigía que estuviésemos listos para el despliegue once días antes, el 18 de junio. Bueno. Podíamos hacerlo y lo hicimos. Pero solo fue posible porque ya estábamos trabajando según nuestro plan de terminar tres semanas antes. Por desgracia perdimos gran parte del tiempo que esperábamos dedicar a la familia. El descanso iba a ser más corto; la nación nos necesitaba y nosotros íbamos a cumplir.

Mecanismo: Empezar con el fin en mente[**]

Habíamos empezado una nueva práctica. Decidí que una vez al día un supervisor clave, haciendo una rotación entre el oficial ejecutivo, el suboficial jefe, el jefe de armamento, el supervisor de navegación, el ingeniero y el

oficial de suministros, tendría conmigo una reunión de una hora de duración. La norma para esa sesión de asesoramiento era que solo podríamos hablar de cuestiones a largo plazo, y fundamentalmente de aspectos relacionados con las personas. Todo lo concerniente a una válvula que goteaba o a una tarjeta con circuito fuera de uso debería tratarse fuera de las reuniones.

Durante la primera serie de discusiones, adaptamos una provechosa técnica de foco y planeamiento a largo plazo. Pedí a cada uno que pusiese por escrito los incentivos al terminar su período de servicio. Dado que esos supervisores están destinados a un submarino durante tres años, este particular ejercicio les hizo mirar hasta esa fecha en su futuro. Si alguno tenía problemas para visualizar tal futuro, le pedía que pusiese por escrito la evaluación de su desempeño durante el próximo año. El capitán de corbeta Bill Greene iba a ser trasladado dentro de unos meses, pero el capitán de corbeta Tom Stanley, el teniente Dave Adams y el capitán de corbeta Rick Panlilio no se irían hasta dentro de dos años. Deseaba que fuese un ejercicio serio; no les iba a dejar salirse con una respuesta rápida. Se lo asigné como deberes para casa entre dos sesiones de orientación con una semana por en medio. Después leeríamos juntos lo escrito.

Cuando vimos el incentivo de final del período de servicio de Dave advertí que había tenido unas cuantas buenas ideas. Se me ocurrió que había empezado esa práctica de asesoramiento con la idea de una relación tradicional asesor-asesorado y no había caído en la cuenta de la incompatibilidad de esa jerarquía con el líder-líder. Yo aprendía tanto de ellos como ellos de mí. Por lo tanto, estábamos practicando un programa asesor-asesor.

Dave y yo discutimos cada uno de sus objetivos y lo hicimos de forma tan específica y cuantificable como fue posible. Dave trazó un plan para lograr cada una de las cosas puestas por escrito, escalonadas en los dos próximos años. Pensaba obtener también dos diplomas de *fitness* en los dos próximos años y aplicamos el mismo enfoque para ello, cuantificando los objetivos y estableciendo las herramientas para recopilar los datos.

Dos años más tarde, cuando Dave abandonó el *Santa Fe*, su departamento había logrado prácticamente todo lo que había redactado, y al leerlo todo sonaba igual a nuestra visión.

Con frecuencia empezábamos poniendo por escrito la obtención de ciertos niveles de cualificación, por ejemplo en «mando de calidad», o establecer

objetivos generales para su equipo, por ejemplo, «hacer que mi departamento cumpla mejor los procedimientos». Este tipo de objetivos son demasiado vagos y difíciles de cuantificar, de modo que nos aplicábamos en poner por escrito los objetivos de formas susceptibles de ser medidos. Terminábamos llegando a lo específico haciendo preguntas como:

—¿Cómo podría saber que ha mejorado el cumplimiento de los procedimientos?

—Tendremos menos sesiones críticas.

—OK. ¿Cuántas, menos?

—No lo sé, no las conté.

De esa forma creábamos medidas verificables. Y en el proceso muchas veces caíamos en la cuenta de que no habíamos mantenido un registro de los datos adecuados y debíamos empezar de nuevo.

Los sistemas de desempeño de la Armada están construidos deliberadamente para hacer que los rankings de las clasificaciones comparativas más altas sean escasos. Dado que en el *Santa Fe* poseíamos tres jefes de departamento y un oficial ejecutivo que tenían todos el rango de teniente o capitán de corbeta, competían entre ellos. Como resultado era difícil conseguir que los tres fuesen ascendidos debido a que solo uno iba a obtener la máxima recomendación. Nosotros fuimos capaces de lograr que todos fuesen ascendidos y obtuvimos asimismo un gran éxito con grupos mayores, como con las evaluaciones de los suboficiales de primera clase.

La costumbre era que los tribunales de selección leyeran evaluaciones de desempeño plagadas de frases como «mejoró notablemente el cumplimiento del procedimiento», que básicamente carecen de significado. Por otra parte, la evaluación de los oficiales del *Santa Fe* podían informar «críticas reducidas en 43 por ciento, porcentaje de reducción de la tripulación fumadora en 12 por ciento, incremento del desempeño a su hora de 31 por ciento", etcétera. Creo que la capacidad de cuantificar específicamente los logros, sumada al foco que este ejercicio exigía de los oficiales y la reputación general del barco, influyeron mucho y nos permitió obtener tasas de selección desproporcionadamente altas. Durante mi último año de mandato, 2001, tuvimos diez hombres candidatos para ser promovidos de suboficial de primera clase a contramaestre. Tuvimos una asombrosa tasa de selección del 90 por ciento y ascendieron nueve jefes. En un día casi se dobló el número de jefes (y diez de ellos fueron transferidos a otros barcos). Fue gratificante ver

convertido en jefe al oficial administrativo de primera Scott Dillon, al que conocí siendo un suboficial de segunda clase cuando llegué a bordo. Hacer uso de datos fidedignos fue una forma eficaz de probar que habíamos logrado lo que nos propusimos.

Cómo empezar teniendo en mente el fin

He aquí algunas cosas que puede hacer para «empezar teniendo en mente el fin»:

• Reparta el presente capítulo como material de lectura. Tenga en cuenta también el capítulo 2 de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, de Stephen Covey, «Empezar teniendo en mente el fin».
• Discuta los conceptos y la idea de «Empezar teniendo en mente el fin».
• Desarrolle, junto con su equipo de liderazgo, objetivos organizativos a más largo plazo.
• Repase las evaluaciones y busque frases que expresen consecución. En cada una pregunte «¿Cómo podríamos averiguarlo?», y asegúrese de tener a mano un sistema de medición.
• A continuación haga que sus empleados pongan por escrito sus propias evaluaciones a uno, dos o tres años vista. Los objetivos de los empleados deben caer en forma de cascada a partir de los objetivos de la organización; no deben ser necesariamente idénticos pero sí apropiados a un nivel individual.
• Mantenga conversaciones con sus empleados para lograr que los logros deseados sean incuestionables (¿cómo podríamos saberlo?) y cuantificables.

Mientras que el ejercicio de poner por escrito los incentivos al término del período de servicio resultó beneficioso no solo porque obligó a cada oficial a poner en claro mentalmente lo que deseaba lograr sino porque abrió una vía para un diálogo útil. En mis conversaciones con cada supervisor, discutí lo que estaba tratando de conseguir en el *Santa Fe*, y colectivamente ellos pudieron traducirlo a lo que necesitaban lograr por sí mismos dentro de sus departamentos a la hora de apoyar los objetivos del más alto nivel. Fueron

muy beneficiosas esas discusiones durante las cuales hablamos a fondo sobre los recurrentes objetivos y logros. EMPEZAR TENIENDO EN MENTE EL FIN es un importante mecanismo para la CLARIDAD ORGANIZATIVA.

Cuando trabaje con personas de su organización para desarrollar su visión del futuro es crucial que establezca usted objetivos específicos y cuantificables. Dichos objetivos ayudarán a los empleados a concretar sus ambiciones. Además, y en tanto que mentor, usted debe dejar claro que está sinceramente interesado en los problemas de la persona a la que esté orientando. Al tomar medidas para ayudar a la persona usted demostrará que está trabajando de verdad en favor de sus principales intereses y que siempre tiene en mente el fin.

Cuestiones a considerar

- ¿A qué plazo en el futuro está usted optimizando su organización?
- ¿Está usted asesorando únicamente para instruir o también para aprender?
- ¿Podrá saber si ha logrado usted sus objetivos organizativos y personales?
- ¿Está usted midiendo las cosas que se necesita medir?
- ¿Ha asignado a un equipo la tarea de poner por escrito los objetivos de la empresa entre dos y cinco años vista?
- ¿Cuánto tardará en rediseñar la agenda de su equipo de gestión para que pueda usted asesorar a otro?
- ¿Cómo puede recompensar a los miembros de su equipo que alcanzan sus cuantificables objetivos?

26

Eficacia en el combate

¿Está buscando resiliencia en su organización? Nosotros descubrimos que muchas veces resiliencia y eficacia significan cuestionar las órdenes.

Septiembre de 1999: en algún punto del golfo Pérsico

«¡Arriba el periscopio!»

En las aguas poco profundas del golfo Pérsico estábamos preparando un ataque contra otro submarino, el USS *Olympia*, que ejercía de barco enemigo. Nos encontrábamos a mitad de nuestro período de despliegue y estábamos a punto de disparar el primer torpedo de submarino, algo que nunca había sucedido en el golfo Pérsico. Se trataba de un ejercicio y el blanco era el *Oly*. (Como recordará, se trataba del primer submarino que me ordenaron capitanear.)

Para supervisar el ejercicio llevábamos a bordo al vicealmirante Joseph Krol, comandante del Séptimo Grupo de Submarinos. El vicealmirante me había autorizado a mandar a casa a Rick Panlilio por el nacimiento de su hijo y había aprobado el rápido intercambio del capitán de corbeta Tom Stanley como oficial ejecutivo. Iba a ser importante demostrar al vicealmirante que habíamos tomado la decisión adecuada. La presión estaba muy presente. El líder-líder iba a ser puesto a prueba frente al líder-seguidor. Los mecanismos dispuestos por mí, ¿darían los resultados que yo esperaba?

Estábamos en posición y estaba seguro de que en esta ocasión nadie pediría que se levantase el mástil de comunicaciones. Hasta aquí, todo correcto. Me encanta la cuenca de Maui, donde el agua del golfo Pérsico es somera y nos exigía estar en buena posición táctica. Estábamos demostrando no solo las

capacidades del USS *Santa Fe* sino, lo que era más importante, la habilidad de la fuerza submarina de Estados Unidos para atacar y hundir submarinos en circunstancias de aguas poco profundas.

Deseábamos hacer saber a cualquier enemigo potencial que no estaría seguro, aquí o en cualquier otro lugar, y en vez de soltar un discurso lo estábamos demostrando.

«Objetivo, rumbo… BLANCO.» El capitán de corbeta Rick Panlilio manejaba el periscopio y veía al «enemigo».

«Abajo el periscopio.»

El oficial ejecutivo, capitán de corbeta Tom Stanley, anunció que estábamos en posición de tiro y el teniente Dave Adams recomendó que disparásemos.

No era yo quien debía hacerse cargo del problema y pude echarme a un lado y observar toda la escena, yendo de un puesto a otro escudriñando los rostros y las actitudes de los hombres en la sala de control de tiro.

Ordené: «Fuego tubo tres».

Una sacudida y el torpedo de ejercicios salió en busca del objetivo.

«El torpedo avanza con seguridad, directo y normal», fue el informe del oficial de armamento.

Según el protocolo deberíamos decir: «Completada la maniobra de despeje, torpedo en marcha». Pero habíamos adaptado nuestro lenguaje para equipararlo a lo que se decía en los submarinos durante la Segunda Guerra Mundial. Una vez más, ese era nuestro mecanismo para conectar con nuestro rico legado.

Miré al vicealmirante Krol y pareció estar pasándoselo bien… una buena señal.

El torpedo de ejercicios dio en el blanco. Lo anuncié por megafonía y se produjo una ovación. El torpedo ascendería ahora a la superficie y una nave de apoyo provista de una grúa lo sacaría del agua y lo llevaría a tierra para su restauración.

Fui al comedor de la tripulación en busca de un café. La sala estaba atestada de equipos de control de daños realizando instrucción. El vicealmirante Krol bajó a presidir la ceremonia de reenganche. Puesto que estábamos en zona de combate, los incentivos que concedíamos a los marineros cuando se reenganchaban eran libres de impuestos. Al final se acabarían alistando de nuevo 36 marineros, doce veces el número de realistados en 1998. Iba a

repartir más de medio millón de dólares en primas por reenganche, un récord en aquel momento. El sistema líder-líder había merecido la pena una vez más.

Diciembre de 1999: en algún punto del Pacífico

A través de la megafonía del barco se anunció: «Resonancia amarilla».

Estaba recorriendo el barco con la linterna y eché una carrera hacia la sala de control. Eran las 03.00 y nos habíamos situado con todo cuidado para recoger a un equipo de los SEAL procedente de algún punto de la cercana costa. Nos había costado mucho trabajo llegar allí y ahora íbamos a echarlo todo a perder. «Resonancia amarilla» quería decir que había menos profundidad de lo planeado y que debíamos marcharnos.

Ya hacía casi un año de mi turno como capitán del *Santa Fe*. Regresábamos del despliegue y llevábamos a cabo unas maniobras con los SEAL. Nos encontrábamos en la última fase de tres.

En la fase uno debíamos encontrarnos con un helicóptero y recoger a un equipo SEAL. Once corpulentos muchachos, su armamento, dos lanchas zódiac hinchables y plegadas, los dos motores de las zódiac y un montón de material explosivo que traía el helicóptero y que fue embarcado en el submarino bajándolo por la escotilla. El helicóptero se alejó. Tiempo total transcurrido: menos de un minuto.

Con ayuda del equipo SEAL planeamos la fase dos de la misión. Transitamos por las cercanías de la posición y las rastreamos. Tomamos nota de dónde estaban las luces en la orilla, dónde estaban los barcos pesqueros y, lo más importante, dónde no estaban. Comprobamos las corrientes locales y el ángulo de la luna a diferentes horas de la noche. Una vez encontrado un buen lugar para el desembarco y la recogida, subimos a la superficie en plena noche y encaminamos a los SEAL hacia la playa. Eso había ocurrido tres días atrás.

Ahora, en la fase tres, era el momento de recogerlos. Me imaginé siendo uno de esos SEAL: una vez cumplida con éxito la misión, subirse de nuevo a las zódiac y lanzarse al océano en medio de la noche en busca del submarino. Incluso tratándose de un ejercicio, el océano era real, los tanques de gasolina casi vacíos eran reales y la oscuridad era real. Era importante para ellos que estuviésemos en posición.

La sala de control se encontraba completamente a oscuras; la manteníamos así a propósito para que el operador del periscopio pudiera ver fuera. Los altavoces del aviso anterior emitían unos chasquidos lejanos. Se trataba de pulsaciones de otros radares que estaban siendo interceptados por nuestro equipo y traducidos a ese tono audible. Por sus características —chirridos regulares y de un determinado tono— podía saber que indicaban barcos pesqueros normales y mercantes en la distancia. Nada de lo que preocuparse.

A la sala de control llegaban informes de diferentes partes del barco: listos para recoger a los SEAL; el estatus de otros contactos confirmaban también que estábamos totalmente listos. Las cosas parecían ir bien.

Atravesé el comedor de la tripulación, un piso por debajo de la sala de control. Allí las luces estaban encendidas y había mantas apiladas por si eran necesarias. Pese a ser las tres de la madrugada la tripulación seguía lista para servir sopa a esos chicos tan pronto como subiesen a bordo.

A popa del comedor de la tripulación se encontraba la cámara de escape. Allí estaba la escotilla principal que abriríamos para dejar entrar a los SEAL en el barco. Y por donde haríamos el triaje de cualquier SEAL herido.

Seguí adelante y entré en la sala de motores donde los técnicos nucleares están listos para dar la máxima propulsión pese a encontrarnos totalmente parados en la superficie. El reactor nuclear seguía en marcha para proporcionarnos energía eléctrica y vapor por si era necesario. Si ocurriera algo —si se acercasen un patrullero o un avión enemigo y tuviéramos que elegir entre marcharnos de allí y abandonar a los SEAL o salvar el barco— íbamos a tener que salvar el barco. Era importante planear y elegir la localización correcta.

En proa, y en el nivel más inferior, en la sala de torpedos, estos estaban listos y cargados. No esperábamos tener problemas, pero estábamos preparados para hacerles frente.

En la cámara de oficiales, que es donde estos comen, el doctor Hill había dispuesto todo como un quirófano. Allí trataría a cualquier SEAL herido.

Pero esta es la cuestión: ni uno solo de esos preparativos se había efectuado por orden mía. Se hicieron porque a alguien de la tripulación se le había ocurrido. «Oye, esos chicos estarán mojados. Y tendrán hambre y frío. Puede que estén heridos. Y deberíamos estar preparados.» Mi tripulación no esperaba órdenes. Hacían exactamente lo que se debía e informaban al personal apropiado. Era líder-líder de principio a fin.

Fue entonces cuando sonó la resonancia amarilla.

Mecanismo: estimular una actitud de cuestionamiento frente a la ciega obediencia

Entré en la sala de control, donde reinaba una extraña calma. Con probabilidad mis hombres sabían que si nos movíamos de posición resultaría mucho más difícil encontrar a los SEAL y a estos dar con nosotros. El oficial de puente ya había ordenado: «Adelante un tercio».

Consulté la carta naval digital. Una flechita indicaba la dirección de nuestro movimiento y apuntaba ligeramente hacia la playa. Pensé: «No debemos seguir adelante, necesitamos dar la vuelta». Por eso grite: «Es un error. Debemos regresar». (Eso significaba que estaba ordenando que se dispusieran los motores en retroceso.)

Nos reconocíamos las voces en la oscuridad. Perro de trineo ejercía de intendente. Se produjo una pausa y un silencio durante un segundo, y entonces dijo: «No, mi capitán, se equivoca».

Me quedé asombrado, cerré la boca y me limité a mirar las indicaciones en la sala de control, entre ellas los repetidores de la brújula que mostraban la dirección del barco. Pensé en lo que tendría que haberle costado a un marinero joven decir: «Mi capitán, está usted equivocado».

Eso me hizo comprender. La proa apuntaba en sentido contrario a la playa y estábamos puestos de popa. Eso era lo que estaba mostrando la flecha en la carta náutica digital. Y recordé que el equipo de guardia lo había planeado así: la proa hacia fuera por si necesitábamos una escapatoria rápida.

La pequeña flecha retrocedió y apuntó en dirección opuesta a la playa. El oficial de puente ordenó parar las máquinas. Habíamos avanzado cien o doscientos metros para situarnos en aguas más profundas.

Unos momentos después vi las zódiacs. De haber seguido mis órdenes, nos hubiésemos movido en la dirección equivocada y no los habríamos encontrado.

Según escribo esto las noticias hablan de la tragedia en Italia. El 13 de enero

de 2012, el crucero *Costa Concordia* había encallado frente a la isla de Giglio. Parece ser que el capitán ordenó un cambio de rumbo para acercar el barco a la orilla como un tributo náutico a una de las empleadas. Me pregunto si alguien dijo lo que pensaba. ¿Qué pasó con el oficial de puente? ¿Y con el segundo de a bordo? ¿Y con el timonel que tuvo que ver las luces de la costa a menos de un kilómetro de distancia? Me hubiese gustado que alguno de ellos tuviese una actitud contestataria.

ESTIMULAR UNA ACTITUD DE CUESTIONAMIENTO FRENTE A LA CIEGA OBEDIENCIA es un mecanismo de CLARIDAD.

Cuestiones a considerar

- ¿Cómo crear organizaciones resilientes en las que se paren los errores o se detengan en lugar de propagarse por el sistema?
- ¿Obedecerá su gente una orden que no sea correcta?
- ¿Busca usted obediencia o eficacia?
- ¿Ha generado una cultura que integre una actitud cuestionadora?

27

De vuelta a casa

¿Es lo bastante fuerte para ir a contracorriente? Se obtienen considerables beneficios pensando de forma diferente acerca del liderazgo.

Enero, 2000: anclados frente a Lahaina, Maui

Estábamos contentísimos de regresar del despliegue antes de Navidad y reunirnos con nuestras familias. Después de las vacaciones nos pusimos en marcha hacia las islas Hawái para un corto período de capacitación de nuestro nivel de competencia. Habíamos estado utilizando una parte del material de *Los 7 hábitos*, de Stephen Covey, por lo que cuando este manifestó su deseo de navegar en un submarino fue natural que lo hiciese en el *Santa Fe*. Durante su estancia a bordo el doctor Covey quiso saber qué había conseguido el barco. Le enumeré la siguiente lista de logros:

- Habíamos recorrido 65.000 kilómetros sin peligro.
- Habíamos atracado en nueve puertos de seis países diferentes, y los tripulantes habían ejercido de perfectos embajadores.
- No habíamos tenido un solo incidente durante un permiso, algo de lo que mis diferentes jefes me habían advertido antes de arribar a cada puerto.
- Habíamos mantenido la disponibilidad operativa del submarino al cien por cien, con incidencia operativa cero debida a reparaciones, mantenimiento, personal o cualquier otra cuestión.
- Durante el despliegue se reengancharon nueve miembros de la tripulación con incentivos por reenganche por un total de medio millón de dólares, un récord en ese momento.

• Concedimos veintidós títulos submarinos (delfines) y la tripulación obtuvo 290 certificados de guardia, un promedio de 2,4 por tripulante.

• Demostramos determinadas capacidades operacionales, entre las cuales nuestro ejercicio de torpedos en el golfo Pérsico, las repetidas travesías del estrecho de Ormuz y del estrecho de Malaca por dos veces, y la recogida de SEALS de la Armada de Estados Unidos.

Como es lógico hubo algunas cuestiones que no le pude contar. A mi modo de ver, entre las estadísticas más notables se encontraba nuestra mejora en las tasas de fidelización. Los números fueron los siguientes:

Categoría	1998	1999
Reenganche de alistados	3	36
Retención de oficiales	0 por ciento	100 por ciento
Personal alistado seleccionado para programas de oficiales	1	3
Ascensos de personal alistado	30	48
Personal considerado no apto para realistarse (mal síntoma)	8	1
Semanas (promedio) para cualificarse en submarinos	45	38
Coordinadores de contacto de alistados	1	8
Oficiales de inmersión cualificados E6	0	2
Puestos de guardia babor/estribor	7	0
Evaluación de ingeniería	Inferior a la media	Superior a la media
Efectividad de los programas de formación	«No efectivo»	«Muy efectivo»
Evaluación médica	Menos de 6 en el Séptimo Escuadrón	Más de 6 en el Séptimo Escuadrón
Coordinación de contacto	Inferior a la media	Excelente
Eficacia táctica en varias áreas de misión	Entre menos de la media y media	Entre más de la media y excelente

¿Por qué subió tanto el número de retenciones? Las razones fueron varias, pero una de las claves fue que los marineros rasos solían fijarse en lo que hacían sus jefes para tener una idea de si querían quedarse y tener ese puesto.

La vieja escuela de jefes no llevaba una vida especialmente dura y ponían el privilegio del rango por encima de la obligación, pero eso no era relevante. No tenían nada a su cargo.

Con el concepto de jefes al cargo, los jefes tuvieron el doble de trabajo. Tenían que andar por ahí encargándose del desarrollo de las actividades y garantizando que las cosas iban como debe ser. Ellos eran quienes se cuadraban ante el capitán para explicar por qué las cosas no funcionaban como deberían. Y sin embargo, sus puestos sí tenían importancia ahora y las decisiones que tomaban —tenían que tomar decisiones de verdad— afectaban a las vidas de 135 hombres y a la eficacia en combate de un buque de guerra de 2.000 millones de dólares. Era un trabajo por el que la gente podía firmar.

Dos oficiales subalternos retiraron sus peticiones de dimisión.

El *Santa Fe* recibió el Arleigh Burke Fleet Trophy. Ese premio se otorga al submarino, buque o escuadrón de aviación que haya alcanzado el mayor incremento en eficiencia de combate a lo largo de un año. Lo atribuyo a la estructura líder-líder que desarrollamos a bordo del *Santa Fe*.

El doctor Covey me dijo que era la organización con la mayor delegación de autoridad que había visto en cualquier parte y no solo entre militares. (Me complació recibir ese reconocimiento por parte de un hombre cuyo trabajo nos había servido para llegar hasta allí.) Sin el estorbo de la imagen del modelo líder-seguidor, la tripulación se enfrentaba al empeño de hacer que toda actividad fuese excelente. En aquel momento sabíamos estar desarrollando algo nuevo, pero sin saber qué. Por medio de la prueba y error la tripulación elaboró un cuerpo de prácticas y principios que eran espectacularmente más eficaces que las del modelo líder-seguidor. Solo hacia el final entendimos que habíamos reemplazado el modelo líder-seguidor por el de líder-líder.

Seguí comprobando los beneficios del acto deliberado. Antes que nada DELIBERADO eliminaba errores por parte de los operadores y era al mismo tiempo un mecanismo para el TRABAJO EN EQUIPO. Por último era un mecanismo para SEÑALAR PROPÓSITO.

Un año más tarde, a principios de 2001, recibimos el grado más alto que nadie había visto en nuestro examen de operaciones de reactor, con las máximas puntuaciones en cada área. Tiempo después hablé con el inspector principal, un capitán. Me dijo que mis hombres estaban a punto de cometer tantos errores como el barco medio. La diferencia estribaba en que los errores nunca llegaban a suceder debido a la acción deliberada.

Yo no lo supe en su momento, pero el poder del modelo líder-líder estaba empezando a surtir efecto.

También logramos numerosos avances más:

• En lugar de centrarnos en una revisión profunda del trabajo, revisamos a la gente en profundidad.

• En lugar de pedir más informes y más puntos de inspección, exigimos menos.

• En lugar de más «liderazgo» que diera como resultado más «seguimiento» puse en práctica menos liderazgo, que dio como resultado mayor liderazgo en todos los niveles del mando.

Después de la visita del doctor Covey, reflexioné largo y tendido sobre los mecanismos que habíamos puesto en práctica y acerca de cómo trabajábamos. Me llamó la atención que en muchos casos estuviéramos haciendo lo opuesto a lo que un liderazgo tradicional nos hubiera aconsejado. He aquí algunos ejemplos:

¡No haga eso!	**¡Hágalo!**
Líder-seguidor	Líder-líder
Tome el control	Ofrezca control
Dar órdenes	Evite dar órdenes
Cuando dé órdenes, hágalo confiado, sin ambigüedad y resuelto	Cuando dé órdenes, conceda un margen para el cuestionamiento
Informe	Certifique
Convoque reuniones	Mantenga conversaciones
Tenga un programa asesor-asesorado	Tenga un programa asesor-asesor
Ponga el foco en la tecnología	Ponga el foco en la gente
Piense a corto plazo	Piense a largo plazo
Desee ser echado en falta cuando se vaya	No desee ser echado en falta cuando se vaya
Practique una formación altamente repetitiva y de baja calidad	Practique una formación de baja repetición y alta calidad
Limite la comunicación a órdenes escuetas, sucintas y formales	Aumente las ordenes con comunicados ricos, contextuales e informales
Plantee preguntas	Sea curioso
Haga eficientes procesos ineficientes	Elimine pasos y procesos enteros que no aporten valor

Incremente los puntos de supervisión e inspección	Reduzca los puntos de supervisión e inspección
Proteja la información	Pase información

Además formulamos un constructo global que presento aquí: control, competencia y claridad. Hasta este momento hemos estado «haciendo cosas» y comprobando lo que funcionaba y lo que no. No pretendo reclamar otro plan predeterminado salvo una vaga noción de que necesitábamos comprometer la capacidad mental, la creatividad y la energía de todo el mundo.

El mecanismo encajaba bajo tres claves de la manera siguiente.

Instituir el modelo líder-líder

La esencia del modelo líder-líder es otorgar a los empleados el «control» sobre lo que trabajan y cómo trabajan. Significa dejarles tomar decisiones que tengan sentido. Los dos pilares que permiten hacerlo son la «competencia» y la «claridad». He aquí una lista de los mecanismos bosquejados en el presente libro:

CONTROL

- Descubra el código genético del control y reescríbalo.
- Trace su camino hacia el nuevo pensamiento.
- Las conversaciones breves y al principio desempeñan un trabajo eficiente.
- Utilice «Me dispongo a…» para convertir a seguidores pasivos en líderes activos.
- Resista el impulso de ofrecer soluciones.
- Elimine sistemas de verificación de arriba abajo.
- Piense en voz alta (tanto superiores como subordinados).
- Dé la bienvenida a los inspectores.

COMPETENCIA

- Actúe deliberadamente.
- Aprendemos (en todas partes, todo el tiempo).
- No informe, certifique.
- Repita el mensaje de forma continua y sistemática.

• Especifique objetivos, no métodos.

CLARIDAD

• Alcance la excelencia, no se limite a evitar errores.
• Genere confianza y ocúpese de sus colaboradores.
• Busque inspiración en su legado.
• Utilice principios rectores para los criterios de decisión.
• Recurra al reconocimiento inmediato para reforzar los comportamientos que desea.
• Comience teniendo en mente el fin.
• Estimule las actitudes de cuestionamiento por encima de la obediencia ciega.

Albergo la esperanza de que la organización de los mecanismos en el presente libro le ayude a llevar a la práctica estas ideas cuando adopte la filosofía líder-líder.

He aquí un sumario del ejercicio al que someto a las organizaciones cuando desean cambiar en dirección al método líder-líder.

En primer lugar identifico dónde se alcanza la excelencia en su empresa. Puede haber procesos internos que generan excelencia y puede que haya procesos de interfaz que también lo consigan. A continuación averiguo qué decisiones deben tomar las personas responsables de la interfaz para alcanzar la excelencia. Finalmente trato de comprender qué se necesitaría hacer para que esos empleados sean capaces de tomar tales decisiones. Lo normal es que esto requiera una intersección del conocimiento técnico adecuado, una completa comprensión de los objetivos de su organización, autoridad para tomar decisiones y responsabilidad ante las consecuencias de las decisiones tomadas.

Cuestiones a considerar

• ¿Está preparado para dar los primeros pasos hacia del modelo líder-líder?
• ¿Está preparado para dar los primeros pasos hacia una fuerza de trabajo responsable y comprometido?

• ¿Está usted preparado para aceptar los cambios que liberarán el poder creativo e intelectual de las personas con las que trabaja?
• ¿Posee usted la resistencia necesaria para el pensamiento a largo plazo?

28

Un nuevo método de reabastecimiento

¿Desea empleados investidos de poder de decisión pero cree que los programas de atribución de responsabilidades no son de ayuda? Nosotros aprendimos que no basta con ceder poderes para la toma de decisiones.

Verano de 2001: el estrecho de Ormuz

Dieciocho meses después de la visita del doctor Covey, el *Santa Fe* participaba en un nuevo despliegue. Habíamos pasado las mismas inspecciones y reparaciones previas a un despliegue que en 1999 pero sin tanto drama. Yo tenía un nuevo oficial ejecutivo, porque el capitán de corbeta Mike Bernacchi había relevado al capitán de corbeta Tom Stanley, y un nuevo oficial de derrota, porque el teniente Caleb Kerr había relevado al capitán de corbeta Bill Greene. Continuaban a bordo el teniente Dave Adams, el capitán de corbeta Rick Panlilio, el jefe superior Andy Worshek y el jefe David Steele. Durante nuestro período de instrucción, los nuevos oficiales Bernacchi y Kerr habían adoptado de inmediato la manera de hacer las cosas del *Santa Fe*.

De nuevo nos encontrábamos operando en el estrecho de Ormuz a profundidad de periscopio y nos surgió un problema.

Acabábamos de terminar una operación y planeábamos de antemano una llegada a puerto para reabastecimiento. No parecía que fuera a ocurrir lo que pasó. Por lo general hubiese sido una pequeña molestia porque el submarino había sido avituallado para noventa días de operaciones y en aquel momento estábamos lejos de ese límite.

Por desgracia teníamos una pequeña fuga de aceite en un cilindro hidráulico

que no pudimos solucionar en el mar. Lenta pero regularmente recurríamos a la reserva de aceite y corríamos el riesgo de tener que finalizar la operación antes de tiempo. Hasta ese momento llevábamos un récord de logros del cien por cien en lo relativo a cumplir los días de desplazamiento y las misiones asignadas y yo no tenía el menor interés en perder ahora esa marca.

El estrecho de Ormuz suele estar muy transitado, y un submarino que navegue a profundidad de periscopio y a poca velocidad tiene que estar continuamente al tanto del tráfico en ambos sentidos. Al igual que pasa en el estrecho de Malaca, navegan superpetroleros en ambas direcciones; además son omnipresentes los contrabandistas que van de Irán a los Emiratos Árabes Unidos y, por descontado, abundan las gabarras de pesca. A esas alturas del despliegue nuestra sección del equipo de rastreo había funcionado sin problemas y yo no estaba preocupado más de lo habitual por mantener la seguridad del barco. Periódicamente consultaba las pantallas para asegurarme de que nos manteníamos alejados del tráfico pero no prestaba atención a los barcos que evitábamos.

El alférez Armando Aviles estaba al periscopio. Armando se había graduado en la Escuela Naval en 1999 y se había presentado en el *Santa Fe* en febrero. Se trataba de un recién salido. Era entusiasta y espontáneo a la hora de aprender cómo funcionaba «la Armada de verdad». Todo eso jugaba a nuestro favor.

Tras asistir a una reunión acerca de nuestra necesidad de más aceite, intervino el alférez Aviles: «Escuchen, ahí viene un barco de avituallamiento rápido de la Armada. ¿Por qué no les pedimos un poco de aceite?». Miré por el periscopio y, en efecto, el barco de apoyo en combate USS *Rainier* estaba atravesando el estrecho de Ormuz a unos kilómetros de distancia.

El *Rainier* era un barco de avituallamiento específicamente diseñado para navegar a una velocidad que le permitía acompañar a un grupo de combate. Cuando salimos de Pearl Harbor se había desplegado a la altura de San Diego con el Grupo de Combate USS *Constellation*. El *Rainier* transportaba siete millones y medio de litros de combustible diesel y siete millones y medio de fuel de aviación, aparte de toneladas de municiones y vituallas. Todo lo que necesitábamos eran unos pocos bidones de aceite. Casi seguro que el *Rainier* los llevaría.

Ahí estaba el problema. El desplazamiento de un barco en un grupo de combate de portaviones se dirigía mediante una serie de mensajes. Uno de

ellos era el mensaje diario de intenciones. Si deseabas reabastecerte del *Rainier* necesitabas solicitar que se añadiera al mensaje. Y debía realizarse al menos con 36 horas de antelación. No bastaba con «hacer una llamada» y que te recargasen.

Salvo que en ese caso lo hicimos.

El *Rainier*, como es lógico, no sabía que estábamos allí porque seguíamos sin ser detectados. Incluso a pesar de encontrarnos en una situación que nos permitía emerger a la superficie, siempre permanecíamos sin ser detectados tanto tiempo como era posible.

Yo pensaba: «Dudo que resulte, pero ¿por qué no? ¿Tenemos algo que perder?». Agité la linterna y dije: «Adelante, chicos, vamos a ver si lo podéis arreglar».

«Me dispongo a romper el silencio de radio para coordinar el suministro desde el *Rainier*», dijo el oficial de puente

«Adelante.»

El oficial de derrota llamó por radio al *Rainier*, identificó quiénes éramos y transmitió el número de inventario de la Armada para el aceite hidráulico externo. ¡Por descontado que iban a suministrárnoslo! Por fortuna un buen amigo mío, el capitán Kendall Card, había hecho hincapié ante su tripulación en que estaban allí en apoyo de la Armada de Estados Unidos, y eso se impuso a la burocracia. Nunca he sabido de nada igual. Además, el capitán invitó a que le mandásemos a cualquier miembro de la tripulación del *Santa Fe* que necesitase un chequeo médico o dental que estuviese fuera del alcance de nuestro doctor Hill.

El *Rainier* tenía un horario que cumplir y nosotros no podíamos retrasarle demasiado. Si no salíamos a la superficie en unos pocos minutos no podría permanecer por allí para ayudarnos.

Yo di la autorización y la tripulación entró en acción.

El supervisor del sonar: «Oficial de puente, me dispongo a retirar dispositivo de arrastre de hidrófonos para preparar la salida a superficie. El supervisor del sonar es el jefe al cargo».

Adelante.

El oficial de puente: «Mi capitán, me dispongo a subir a la superficie».

Adelante.

El suboficial jefe: «Me dispongo a reunir en el comedor de la tripulación al

grupo que tripulará el bote. Me dispongo a abrir la escotilla inferior de la cámara de escape». El jefe al cargo es el suboficial jefe.

Adelante.

El médico, doctor Hill: «Me dispongo a reunir en el comedor de la tripulación al personal seleccionado para chequeo dental, preparen relevos de guardia si es necesario».

Adelante.

El oficial administrativo de primera Scott Dillon: «Mi capitán, me dispongo a reunir el correo saliente de la tripulación y transferirlo al *Rainier*».

Adelante.

El oficial de abastecimiento: «Mi capitán, me dispongo a transferir el aceite hidráulico desde el *Rainier*».

Adelante.

Salimos a la superficie para efectuar una breve parada para la tripulación. Entretanto el *Rainier* había botado una pequeña embarcación y una vez cargada nos la había enviado. Se utilizó una embarcación hinchable de casco rígido.

Necesitábamos gente arriba para abrir la escotilla principal de la cubierta y de ese modo subir a bordo los suministros. Hay montones de actividades de todas clases que necesitan realizarse rápido y de forma sincronizada. En esos casos es cuando el entrenamiento merece la pena, o donde todo lo que hemos hecho cobra sentido. No hubiera sido capaz de trazar un plan para llevar a cabo esta clase de operación y dirigirla punto por punto. Llámelo si quiere velocidad de respuesta, o reducción del retraso entre detectar y actuar inherente a las organizaciones, o adaptabilidad al cambio. Lo llame como lo llame, el desempeño de la tripulación nos permitió seguir siendo un submarino en defensa de la nación en lugar de entrar renqueantes en un puerto para repostar.

El *Rainier* no solo nos hizo llegar el aceite que necesitábamos; nos envió también periódicos y fruta fresca y verduras.

Atracamos la embarcación hinchable a nuestro costado. Cargamos el aceite, los periódicos y las frutas y verduras y enviamos a media docena de hombres para sus chequeos. Yo estaba algo preocupado por nuestra vulnerabilidad porque nos encontrábamos en la superficie en una zona con gran tráfico. Por lo tanto, cerramos la escotilla y dispusimos el *Santa Fe* para sumergirlo en poco

tiempo. En caso de haber tenido que sumergirnos, el grupo a bordo del *Rainier* hubiese tenido que permanecer allí un par de días.

Por suerte no fue necesario y poco después la embarcación inflable regresó con nuestros hombres. Los subimos a bordo y nos sumergimos listos ahora para operar durante tanto tiempo como fuese necesario.

Mecanismo: no traspase responsabilidades, emancipe

El traspaso de responsabilidades es un paso necesario porque nos hemos acostumbrado a no tenerlas. Se necesita el otorgamiento de poderes para anular todos esos mensajes del modelo arriba abajo, haga-lo-que-se-le-ordena, sea-jugador-de-equipo que surgen del modelo líder-seguidor. Pero otorgar poderes no basta por dos razones.

En primer lugar, la cesión de responsabilidades no es una estructura de liderazgo completa. No funciona sin los atributos de competencia y claridad.

En segundo lugar, traspasar responsabilidades surge y es una manifestación de la estructura arriba abajo. En su esencia, es la creencia de que el líder «otorga responsabilidad» a los seguidores, o que el líder posee el poder y la capacidad de hacer responsables a los seguidores.

Necesitamos algo más que eso porque el traspaso de responsabilidades en una estructura de líder-seguidores es una modesta compensación y una voz perdida en comparación con la abrumadora señal de que «usted es un seguidor». Una señal confusa.

Lo que necesitamos es liberación, o emancipación. Esta es fundamentalmente diferente de la cesión de responsabilidades. Con la emancipación estamos reconociendo el genio, la energía y la creatividad inherentes a todas las personas, y permitiendo que emerjan esos talentos. Sabemos que no tenemos el poder de pasar esos talentos a otros, o de «empoderarlos» para usarlos, solo tenemos el poder de impedir que afloren. La emancipación surge cuando los equipos han recibido la capacidad de controlar la toma de decisiones y poseen las características adicionales de competencia y claridad. Usted sabe disponer de un equipo emancipado cuando ya no necesita concederles responsabilidades. En realidad usted ya no tiene la

capacidad de traspasarles responsabilidades porque ya no dependen de usted como fuente de poder.

Cuestiones a considerar

- ¿Está usted limitando su liderazgo a conceder poderes?
- ¿Qué programas ha instituido para complementar el control con competencia y claridad?
- ¿Se ha despojado de la actitud de que usted, como líder corporativo, tiene poder para traspasar responsabilidades a su equipo?

29

Últimas reflexiones

15 de enero, 2011: base de submarinos, Pearl Harbor

Estoy sentado en el muelle de Hawái el 15 de enero de 2011, doce años después de haber tomado el mando del USS *Santa Fe*. Esta vez hay otro capitán al mando, y es el comandante Dave Adams. Se dio la coincidencia de que fue designado para mandar el *Santa Fe* tras prestar servicio como oficial ejecutivo en el USS *Honolulu* y comandar durante un año un Equipo de Reconstrucción Provincial (PRT) en Afganistán. No fue el único oficial del *Santa* Fe en hacerlo. El capitán de corbeta Caleb Kerr también estuvo al mando de un PRT tras servir como oficial de derrota en el *Santa Fe*. Esos oficiales fueron cuidadosamente escogidos por el jefe de operaciones navales. No creo que se tratase de una coincidencia el hecho de que entre los cientos de candidatos a comandantes de equipos de reconstrucción de la Armada procediesen del mismo barco, el *Santa Fe*.

Ahora, años más tarde, puedo ver que aplicar el método líder-líder en el *Santa Fe* aportó dos logros adicionales que no pudieron ser reconocidos de inmediato. El primero, que el barco continuó funcionando bien después de mi partida. Puesto que impregnamos la calidad de nuestra forma de hacer las cosas en las personas y las prácticas, esa calidad persistió después de mi mando. El barco ganó el premio Best chiefs' quarters durante siete años seguidos y el premio Battle «E» al submarino más efectivo en combate del escuadrón durante tres años más en la década siguiente. Esto destaca en comparación con el cero de la década anterior.

El otro logro fue que desarrollamos líderes complementarios en números ampliamente desproporcionados respecto a las probabilidades estadísticas. Los dos oficiales ejecutivos fueron seleccionados para mandar sus propios

submarinos y más tarde seleccionados para el máximo mando. Ambos fueron ascendidos a capitán de fragata y más tarde al rango de capitán. Los tres jefes de departamento que cumplían los requisitos fueron elegidos oficiales ejecutivos y otra vez para comandar sus propios submarinos. Todos siguen al mando hoy. El cuarto jefe de departamento fue elegido para la comunidad de los Engineering Duty Officer de la Armada y asimismo fue promovido a capitán. Muchos de los marineros alistados han accedido a puestos tales como suboficiales superiores o han alcanzado grados avanzados y gestionan negocios.

Ese es el poder de la estructura líder-líder. Solo con este modelo puede usted lograr un desempeño máximo y una excelencia duradera y el desarrollo de líderes adicionales.

Si el modelo líder-líder puede funcionar en un submarino nuclear, puede hacerlo para usted.

Me preocupa que algunos lectores puedan ver la lista de mecanismos como prescripciones que, de seguirlas, puedan dar como resultado unos avances sistemáticos a largo plazo como los del *Santa Fe*. No lo creo. En mi trabajo como asesor después de dejar la Armada he descubierto que cada organización es diferente y única. Las personas que desarrollan la organización poseen historiales diferentes y distintos niveles de tolerancia para la delegación de responsabilidades y un sentido particular del confort en la emancipación.

Sus mecanismos serán estructuralmente similares, pero los detalles concretos diferirán. Por ejemplo, descubrimos que uno de los mecanismos más importantes para el control fue cambiar el nivel en la organización en el que se aprobaban las vacaciones de una persona. Puede que en su organización no haya política de vacaciones. Puede corresponder al mismo nivel que aprueba los descuentos a los clientes. Puede tratarse de la cantidad que un empleado puede ofrecer sin garantía sin necesitar la autorización de un superior. Si pregunta a sus empleados qué autoridades les gustaría para que su trabajo fuese más útil seguro que saca algunas ideas.

La acción deliberada está siendo adoptada en toda la fuerza submarina. Entre los técnicos nucleares se conoce como «apunta y dispara» y se enseña en el sistema de instrucción nuclear. Muchos capitanes la aplican y se la aprenden de memoria.

«Me dispongo a…» también se ha popularizado. Visité el USS *New Mexico*,

un barco encargado en 2010. Mientras hablaba con el capitán, el oficial de guardia se le acercó y dijo: «Mi capitán, me dispongo a…». El barco marchaba bien.

En cuanto a «No informe, certifique», es decir, el lenguaje de «certificación» como lo opuesto a informar, ha calado en la fuerza submarina, pero para muchos es tan solo una acepción diferente para informar.

Para más información acerca de cómo se puede beneficiar su organización de la estructura líder-líder le animo a visitar mi página web (<www.leader-leader.com>) o contactarme directamente en <david@turntheshiparound.com>. En esa página ofrezco diversas herramientas para crear una estructura líder-líder, entre ellas el proceso en siete pasos para una eficaz autoevaluación que desarrollamos en el *Santa Fe*.

En última instancia, la persona más importante sobre la que mantener el control es usted mismo, porque es ese autocontrol el que le va a permitir «ceder control y crear líderes». Creo que rechazar el impulso de tomar el control y atraer seguidores se convertirá en su máximo reto y, con el tiempo, en su éxito mejor y más duradero.

Epílogo

¿Dónde están ahora todos ellos?

CAPITÁN DE CORBETA BILL GREENE, oficial de derrota/operaciones en el *Santa Fe* 1997-1999. Entró en el programa Oficial de Guardia Ingeniería, sirvió como oficial de operaciones en el Portsmouth Naval Shipyard y actualmente es capitán.

CAPITÁN DE CORBETA MIKE BERNACCHI, oficial ejecutivo en el *Santa Fe* entre 2000 y 2002, comandó el USS *Alexandria* y fue elegido para mandos más importantes. Está al mando del Cuarto Escuadrón Submarino en New London, Connecticut.

CAPITÁN DE CORBETA RICK PANLILIO, ingeniero en el *Santa Fe* entre 1998 y 2001, pasó a comandar el USS *Springfield* entre 2009 y 2012. Está seleccionado para capitán.

CAPITÁN DE CORBETA TOM STANLEY, oficial ejecutivo en el *Santa Fe* entre 1999 y 2000, comandó el USS *Los Angeles* y fue seleccionado para mandos más importantes. Tuvo el mando del submarino auxiliar USS *Frank Cable* de 2009 a 2011. Ahora es capitán de la Armada.

JEFE DAVID STEELE, jefe del control de fuego en el *Santa Fe* entre 1996 y 2000, obtuvo el título de licenciado, sirvió como suboficial superior en el USS *Bremerton* y suboficial principal al mando en la Comandancia Naval de Apoyo Submarino en Pearl Harbor, Hawái. Es maestro suboficial al mando.

JEFE SUPERIOR, Andy Worshek, jefe de sonar en el *Santa Fe*, sirvió como suboficial superior en el USS *Cheyenne*, fue seleccionado como suboficial mayor y sirvió como suboficial principal al mando en la base de submarinos de Yokosuka (Japón).

OFICIAL ADMINISTRATIVO DE SEGUNDA SCOTT DILLON, oficial administrativo superior en el *Santa Fe,* fue ascendido a suboficial de primera clase y jefe mientras servía en el *Santa Fe*. Sirve en el cuerpo

administrativo de Mando de las Fuerzas Submarinas. Actualmente es suboficial principal.

PERRO DE TRINEO, intendente en el *Santa Fe*. Terminó con éxito su período de servicio en la Armada y fue licenciado con honor.

TENIENTE CALEB KERR, oficial de derrota/operaciones en el *Santa Fe* entre 2000 y 2004, estuvo al mando de la provincia de Nuristán (Afganistán) y en 2010 pasó a comandar el USS *Bremerton*. En la actualidad es capitán de fragata.

TENIENTE DAVE ADAMS, oficial de armamento en el *Santa Fe* entre 1998 y 2001, estuvo al mando de la provincia de Jost (Afganistán) y después comandó el USS *Santa Fe* en 2010. Está seleccionado para capitán.

Agradecimientos

Quisiera dar las gracias a los tripulantes del USS *Santa Fe* que sirvieron bajo mi mando entre 1999 y 2001. Dejaron a un lado sus convicciones acerca de lo que debería ser y emprendieron conmigo un valeroso viaje. Cualquiera que sea mi éxito se lo debo a ellos.

Mi reconocimiento a Clint Greenland, mi editor, que demostró confiar en mi proyecto tras un encuentro fortuito en Nueva York.

El almirante Hyman G. Rickover tiene el mérito de haber creado el programa de propulsión naval nuclear. Me entrevistó en 1981, me seleccionó para el programa y me ofreció la oportunidad de comandar un submarino de propulsión nuclear.

Quisiera dar las gracias a los estimulantes líderes bajo los que he servido en la Armada, entre ellos Marc Pelaez, Steve Howard, Mark Kenny y Al Konetzni.

Enorme gratitud a mis lectores, Dan Gillcrist, Jack Harrison, Lauren Kohl y Rob Tullman, quienes mejoraron inconmensurablemente mi documento.

Gracias en especial a Arthur Jacobson. Su aliento me sostuvo en los momentos en que el proyecto corrió el riesgo de fracasar.

Stephen Covey viajó en el *Santa Fe* en 2000 y desempeñó un papel enormemente importante. No solo mostró en *Los 7 hábitos* un camino que yo no había percibido sino que su entusiasmo y su fe en el proyecto me ayudaron a mantener mi propósito.

Simon Sinek tuvo un papel clave como inspirador, mentor, crítico y *coach*. Me ayudó a encontrar mi camino. Gracias, Simon.

Quisiera ofrecer mi particular reconocimiento a mi esposa Jane, que me inculcó el valor para seguir mi propio camino y resistió mientras yo luchaba por contar la historia.

Glosario

Términos técnicos, argot, jerga militar

1MC sistema de megafonía que permite difundir mensajes por todo el barco.

ADCAP acrónimo del inglés *Advanced Capability*, «disponibilidad avanzada». El torpedo de potencia avanzada Mk 48 ADCAP es el principal armamento pesado de los submarinos estadounidenses. Se trata de un arma muy eficaz contra navíos de superficie o contra submarinos. El *Santa Fe* podía almacenar más de veinte en su sala de torpedos.

ANA siglas de «Aprobados no ascendidos» (en inglés, *Passed, Not Advanced*, PNA); marineros que pasan un examen pero sin sacar la puntuación necesaria para el ascenso.

asistente de navegación suboficial superior en el departamento de Navegación, responsable de la preparación de las cartas y de la navegación segura del submarino.

ausencia sin autorización también conocida como ausencia sin permiso. Abandono del puesto de trabajo sin autorización.

breve parada para la tripulación visita rápida durante la cual lo normal es que el submarino no llegue a atracar en el puerto, sino que aborde a otra nave en la bahía para la transferencia de personal, correo y, con suerte, fruta fresca y verduras.

capitán por rango, un O6. Es el rango inmediatamente inferior a contraalmirante y superior a comandante. Por su posición, es el oficial a cargo de un barco o submarino. Resulta potencialmente confuso porque el rango del capitán de un submarino es comandante, aunque le llamemos «capitán». Asimismo, comandante de escuadrón tiene el grado de capitán, aunque se le denomina comodoro por posición.

caquis los oficiales y suboficiales en conjunto. Se les llama así debido a que visten uniformes de color caqui.

castigo no judicial forma de justicia militar que permite al capitán dictar un castigo casi inmediato sin necesidad de un juicio en corte marcial. También se conoce como «revisión disciplinaria».

certificado final para el despliegue documento fundamental para que el submarino abandone el puerto base y realice amplias operaciones contra potenciales adversarios. Poseer este certificado significa que la nave está lista en todos los aspectos (entrenamiento, tripulación y armamento) para entrar en combate.

«chuleta» *véase* oficial de suministros.

COB siglas del inglés *Chief of the Boat*, «jefe del barco». Suboficiales de un submarino. El *Santa Fe* tuvo algunos COB muy eficaces: Mike Bruner, Robert Patton y Jeff VanBlaracum.

comandante de las fuerzas submarinas del Pacífico oficial al mando de la fuerza submarina desplegada entre la línea internacional de cambio de fecha y la Costa Oeste norteamericana. Con el grado de vicealmirante, era el responsable de disponer los submarinos para el despliegue. Cuando fui destinado al *Santa Fe* el cargo lo ocupaba era el vicealmirante Al Konetzni, que se mostró muy favorable a nuestras iniciativas.

comedor de oficiales sirve también como sala de entrenamiento, sala de planificación operativa y sala de reuniones, y si es necesario incluso se habilita como sala de operaciones quirúrgicas.

comunicado de radio captado vía satélite las capturas llegaban sin petición previa y en momentos prefijados, lo cual permitía mantener en silencio la radio del submarino. La acción se denominaba «descargar» la comunicación radiofónica.

despliegue misión programada de seis meses de duración lejos del puerto de base. Los submarinos del Pacífico se desplegaban en dirección al Pacífico occidental, el océano Índico y el golfo Pérsico. El *Santa Fe* dirigió dos despliegues en el golfo Pérsico mientras estaba bajo mi mando: uno en 1999 y otro en 2001. Durante la Operación Libertad Duradera algunos despliegues se prolongaron por espacio de más de nueve meses.

dispositivo de emergencia para respirar aire máscara conectada a un tubo de aire y a un colector. Debe utilizarse en caso de que la atmósfera del submarino se vuelva irrespirable por culpa del humo o contaminantes.

embarcación hinchable y de casco rígido tipo de pequeña embarcación que utilizó el USS *Rainier* para reabastecer al *Santa Fe* en el estrecho de Ormuz en 2001.

ingeniero o ingeniero jefe (Eng) responsable del departamento de Ingeniería y del reactor nuclear. El submarino *Santa Fe* tuvo la suerte de contar con Rick Panlilio como ingeniero durante mis salidas como comandante.

inspección del Consejo de Inspección y Vigilancia inspección de material por parte de un grupo de oficiales pertenecientes al Consejo de Inspección y Vigilancia. Su informe tiene un peso significativo y pone a la fuerza submarina al alcance de importantes observadores de la Armada.

jefe de guardia vigilante encargado del funcionamiento de sistemas mecánicos avanzados, tales como la torre y las antenas, mantenimiento de los sistemas de drenaje y ventilación. Está bajo el mando del «buzo», que es como se conoce también al oficial de guardia durante la inmersión.

jefe superior nuclear suboficial superior con formación nuclear. Inicialmente fue Brad Jensen, que fue transferido sin sucesor. El *Santa Fe* mejoró notablemente cuando el suboficial Mike Ciko pasó a ocupar este cargo después de que el puesto hubiese quedado vacante durante meses.

Malaca, estrecho de brazo de mar de 800 kilómetros de longitud que conecta el océano Índico con el Pacífico. Sus aguas bañan las costas de Malasia y Singapur al norte, y las de Indonesia al sur. Un submarino no puede operar sumergido en este estrecho porque carece de profundidad. Una cuarta parte del tráfico mundial de mercancías pasa por aquí.

Manual de la Organización y Regulación Estándar Submarina manual que especifica la estructura organizacional y los más importantes procedimientos administrativos en un submarino.

Manual de Sistema del Barco libro de procedimientos acerca de cómo manejar la parte delantera del submarino.

marineros con formación nuclear son los encargados de la planta de propulsión y suman casi un tercio de la tripulación.

médico militar suboficial con formación médica u oficial asignado a un submarino. El doctor Don Hill desempeñó un papel clave en la buena salud de la tripulación, lo que permitió al *Santa Fe* mantenerse en su puesto durante largos períodos.

mensaje diario de intenciones mensaje encriptado transmitido diariamente

al grupo de combate y que dirige todos los movimientos de barcos.

motor a propulsión eléctrica motor eléctrico de apoyo utilizado cuando las principales máquinas a vapor no están disponibles. Es el motor que impulsa la nave a baja velocidad.

oficial al mando «capitán» en un submarino de propulsión nuclear. Por rango, es comandante.

oficial al mando (futuro) oficial en fase de formación seleccionado para tomar el mando de un submarino.

oficial de armamento (Weps) uno de los tres jefes de departamento con formación nuclear en un submarino. Los otros dos son: el ingeniero (Eng) y el oficial de derrota u oficial de operaciones (Nav). El submarino *Santa Fe* tuvo la suerte de contar con Dave Adams como oficial de armamento en los despliegues de 1999 y 2001. Dave tomó el mando del *Santa Fe* en 2011.

oficial de derrota/oficial de operaciones (Nav) uno de los tres jefes de departamento con formación nuclear a bordo de un submarino. Los otros dos son el jefe de armamento (Weps) y el ingeniero (Eng). El submarino *Santa Fe* tuvo dos oficiales de derrota muy competentes: Bill Greene durante el despliegue de 1999 y Caleb Kerr en el de 2001.

oficial de guardia vigía encargado de mantener la posición del barco. Opera desde la sala de control y está personalmente cualificado por el capitán; se trata de una vigilancia sumamente expuesta y estresante.

oficial de guardia durante la inmersión conocido también como «buzo», es el vigía, normalmente un oficial responsable de alcanzar y mantener la profundidad ordenada.

oficial de puente oficial de guardia responsable de dirigir el movimiento del barco y controlar al equipo de guardia. Es el representante del capitán en el cuerpo de guardia.

oficial de suministros único oficial a bordo de un submarino que carece de formación nuclear. Se encarga del departamento de Suministros. El *Santa Fe* tenía dos oficiales muy capacitados, John Buckley y Chuck Dunphy. A veces llamados «chuletas», porque las insignias de sus solapas tienen forma de chuleta de cerdo.

oficial ejecutivo segundo de abordo en un submarino de propulsión nuclear. En caso de incapacidad del capitán, lo sustituiría al mando de la nave. Por rango, es un capitán de corbeta. Tom Stanley fue el oficial ejecutivo en el despliegue de 1999 y Mike Bernacchi en el de 2001.

Ormuz, estrecho de brazo de mar que se sitúa entre el golfo Pérsico, al oeste, y el mar Arábigo (océano Índico), al este. El 40 por ciento de los petroleros internacionales cruzan este estrecho.

ORSE siglas del inglés *Operational Reactor Safeguards Examination*, «Examen de la Seguridad del Reactor Operativo». Comprobación exhaustiva y sobre la marcha para constatar todos los aspectos de la capacidad del submarino para operar y mantener la propulsión nuclear.

PACE siglas del inglés *Program for Afloat College Education*, programa de la Armada estadounidense para impartir cursos universitarios durante un despliegue.

período de «descanso» período de actividad bastante reducida a bordo del submarino. Las vigilancias en el puerto se reducen al mínimo y el entrenamiento y mantenimiento no se programan. La mayor parte de los miembros de la tripulación deben presentarse al trabajo cada dos días. Es aconsejable ofrecer un período de actividad reducida antes y al regreso de un despliegue.

periscopio el submarino *Santa Fe* poseía dos periscopios, uno de «ataque», con una estrecha sección transversal y sin apoyo electrónico, y el periscopio «tipo 18», con una sección más ancha y una completa gama de sistemas electrónicos.

Plan del día agenda diaria y avisos administrativos.

profundidad del periscopio la inmersión necesaria para que el periscopio y demás mástiles alcancen la superficie pero que mantenga la nave bajo el agua para evitar una contradetección.

promoción inminente máxima evaluación en un informe sobre el estado físico. No más del 20 por ciento de un grupo evaluado puede ser categorizado como PI.

PRT siglas del inglés *Provincial Reconstruction Team*, «Equipo de Reconstrucción Provincial». Equipo civil y militar encargado de coordinar el desarrollo económico, las relaciones tribales y el gobierno en una provincia específica de Afganistán.

registro del estado del equipo lista del estado de merma o degradación y que precisa reparación, calibrado o mantenimiento. Lo habitual es que incluya un millar de entradas.

revisión disciplinaria *véase* castigo no judicial.

sala de control compartimento situado en la proa, en el piso superior, desde

el cual se controla el submarino, se maneja el periscopio y se ejecutan las funciones de control de la nave.

sistema de control de armamento sistema de ordenadores utilizado para programar y controlar el armamento (misiles y torpedos) que dispara un submarino.

sistema de lanzamiento vertical sistema que consta de doce tubos de lanzamiento vertical de misiles añadidos a la proa del submarino. Era una de las diferencias entre el submarino original de clase 688 y el clase 688i «mejorado».

SSBN término naval para designar un submarino dotado de misiles balísticos a propulsión nuclear estadounidense. El USS *Will Rogers* era el SSBN-659.

SSN término naval para designar a un submarino de ataque a propulsión nuclear estadounidense. El USS *Santa Fe* era el SSN-763.

supervisor de navegación suboficial superior u oficial de baja graduación del puesto de vigilancia encargado de supervisar al oficial de guardia. Era requerido cuando la situación de la navegación era lo bastante delicada como para necesitar una supervisión.

técnico de control de armamento técnico encargado del control de todas las armas que dispara el submarino.

técnico electrónico técnico encargado fundamentalmente de la electrónica y los cables. Puede especializarse como operador de radio, intendente de navegación o técnico electrónico en la planta del reactor.

TLAM siglas del inglés *Tomahawk land-attack missile*, «misil Tomahawk de ataque a tierra». Fue la principal arma táctica que tuvimos para atacar objetivos terrestres. El submarino *Santa Fe* llevaba en la proa doce tubos TLAM de lanzamiento vertical y podía acondicionar espacio en la sala de torpedos para misiles adicionales que podían ser lanzados desde los cuatro tubos de torpedos. El misil Tomahawk es muy preciso y tiene un alcance de 1.600 kilómetros.

TRE siglas del inglés *Tactical Readiness Evaluation*, «Evaluación de la Capacidad Operativa». Es una inspección integral sobre la marcha que pone a prueba la capacidad del submarino para ejecutar misiones en tiempo de guerra. La evaluación incluye ejercicios de disparo de torpedos contra barcos y submarinos que hacen de enemigos.

«El liderazgo debería implicar delegar el control más que controlar, y crear líderes en lugar de seguidores.»

David Marquet, oficial de la Navy con una gran experiencia, estaba acostumbrado a dar órdenes. Cuando accedió al cargo de capitán del submarino nuclear USS Santa Fe, tenía bajo su mando a más de cien marines en las profundidades del mar. Marquet seguía el modelo tradicional de liderar el barco, hasta que un día, involuntariamente, dio una orden imposible y, pese a ello, su tripulación intentó cumplirla. Marquet descubrió entonces que estaba rodeado de seguidores, y que todos estarían en peligro mientras no se produjera un cambio radical.

¡Cambia el barco de rumbo! es la historia real de cómo el *Santa Fe*, tras cuestionarse el tradicional modelo líderseguidor de la Navy, pasó de ser el barco peor valorado de toda la flota a convertirse en el mejor de todos. Su tripulación empezó a sentirse plenamente comprometida y a desarrollar todo su potencial. Independientemente del lugar que ocupe en su empresa, usted también podrá aplicar el modelo de Marquet para cambiar radicalmente el rumbo de su barco. Su recompensa: una organización en la cual las personas asumen plenamente sus responsabilidades, y donde son, en definitiva, más felices.

No conozco un modelo mejor de liderazgo que el del capitán Marquet. En las páginas de este libro, usted también encontrará un modelo para sus retos.
Stephen R. Covey, autor de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*

Lea *¡Cambia el barco de rumbo!* y aprenderá a generar personas resistentes y comprometidas, deseosas de ponerse manos a la obra.
Almirante Thomas B. Fargo, U.S. Navy retirado, ex comandante de la flota

del Pacífico y presidente de Huntington Ingalls Industries

Esta es la historia del capitán David Marquet y de su aventura sin precedentes en uno de los ambientes más rígidos, a bordo del *Santa Fe*, un submarino nuclear de la Marina de los Estados Unidos. Tuvo el coraje de reformular su definición de liderazgo y obtuvo unos resultados revolucionarios; en cuestión de meses la tripulación pasó de ser la peor valorada a ser la mejor considerada.
Charlie Kim, fundador y CEO de Next Jump, Inc.

Este libro es un feliz cruce entre *La caza del octubre rojo* y la Harvard Business School.
Joe Debono, fundador y presidente de MBA Corps y gestor de patrimonios en Merrill Lynch

Graduado por la Academia Naval en 1981, el capitán **Marquet** estuvo destinado en la flota de submarinos de Estados Unidos durante 28 años. Tras recibir el nombramiento como capitán del submarino nuclear USS *Santa Fe*, cuya gestión, en ese momento, era considerada la peor de toda la flota, comprendió que el enfoque tradicional «controla, da órdenes» no funcionaba. Consiguió un cambio de rumbo radical al empezar a delegar el control, y el submarino pasó a ser el mejor valorado de todos.

El capitán Marquet se retiró de la Navy en 2009. Su revolucionario enfoque se resume así: «delega el control, forja líderes».

Los libros de Conecta están disponibles para promociones y compras por parte de empresas, en condiciones especiales para grandes cantidades. Existe también la posibilidad de crear ediciones especiales, incluidas ediciones con cubierta personalizada y logotipos corporativos para determinadas ocasiones.
Para más información, póngase en contacto con: edicionesespeciales@penguinrandomhouse.com

Título original: *Turn the Ship Around!*

Edición en formato digital: febrero de 2016

© 2012, Louis David Marquet
Publicado por acuerdo con Portfolio, un sello de Penguin Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC.
© 2016, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.
Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona
© 2016, Javier Fernández de Castro, por la traducción

Adaptación del diseño original de la portada de Dan Donohue: Penguin Random House Grupo Editorial
Fotografía de la portada: © Steve Kaufman / Corbis

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, http://www.cedro.org) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-16029-70-9

Composición digital: M.I. maquetación, S.L.

www.megustaleer.com

Penguin Random House Grupo Editorial

Notas

[1]. John M. Gibbons, «I Can't Get No … Job Satisfaction, That Is» (2009 Job Satisfaction Survey), The Conference Board, enero de 2010, http://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=1727 (acceso 3 de abril de 2012).

[2]. Mercer, «"Inside Employees" Minds: Navigating the New Rules of Engagement», junio de 2011, http://inside-employees-mind.mercer.com/referencecontent.htm?idContent=1419320 (acceso 17 de noviembre de 2011).

[3]. «Employee Engagement: A Leading Indicator of Financial Performance», http://www.gallup.com/consulting/52/Employee-Engagement.aspx (acceso 12 de julio de 2010).

[4]. Skip Weisman, «Why 44% of Today's Leaders Are Unhappy with Their Employees' Performance», 31 de octubre de 2011, http://www.managementexchange.com/story/why-44-today%E2%80%99s-leaders-are-unhappy-their-employees%E2%80%99-performance (acceso 17 de noviembre, de 2011). Informe de resultados del estudio.

[5]. Department of Leadership and Law, U.S. Naval Academy, *Fundamentals of Naval Leadership*, ed. Karel Montor y Major Anthony J. Ciotti, USMC (Annapolis, MD, Naval Institute Press, 1984), p. 1.

[6]. United States Navy Regulations, con cambio 1, capítulo 8 (Washington, DC, Department of the Navy, 1990), http://purl.access.gpo.gov/GPO/LPS52787.

[7]. Theodore Roscoe, *United States Submarine Operations in World War Two* (Annapolis, MD, Naval Institute Press, 1988), p. 273.

[8]. U. S. Energy Information Administration, Independent Statistics & Analysis, «World Oil Transit Chokepoints», 30 de diciembre de 2011,

http://www.eia.gov/emeu/cabs/World_Oil_Transit_Chokepoints/Malacca.html (acceso 11 de febrero, de 2011).

[*] Juego equiparable a la práctica corporativa en la que el gerente no quiere o no puede expresar claramente sus objetivos y los empleados deben hacer una propuesta a ciegas (producto, calendario, proceso, etc.) que les es rechazada al tiempo que se les pide «otra roca». La práctica se conoce como «liderar desde atrás». (*N. del T.*)

[**] La frase pertenece al libro de Stephen Covey *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. (*N. del A.*)

Índice

¡Cambia el barco de rumbo!

Prólogo

Introducción

Elenco de personajes

PRIMERA PARTE. Empezar desde cero

1. Dolor
2. Todo como de costumbre
3. Cambio de rumbo
4. Frustración
5. Llamada a la acción
6. «Hacer lo que me ordenen»
7. «Le relevo»

SEGUNDA PARTE. Control

8. En una palabra: cambio
9. «¡Bienvenido a bordo del Santa Fe!»
10. En marcha a propulsión nuclear
11. «Me dispongo a…»
12. ¡Arriba el periscopio!
13. ¿Quién es responsable?

14. «Un barco nuevo»
15. «Tenemos un problema»

TERCERA PARTE. Competencia

16. «Los errores ocurren, sin más»
17. «Aprendemos»
18. De camino a San Diego
19. Hecho el recuento, todos presentes
20. Preparativos finales

CUARTA PARTE. Claridad

21. De camino al despliegue
22. Un recuerdo bélico
23. Liderazgo a todos los niveles
24. Un paso peligroso
25. Mirar hacia delante
26. Eficacia en el combate
27. De vuelta a casa
28. Un nuevo método de reabastecimiento
29. Últimas reflexiones

EPÍLOGO: ¿Dónde están ahora todos ellos?

Agradecimientos

Glosario

Sobre este libro

Sobre el autor

Créditos

Notas