Experiencias de un Comandante de Submarino

Capitán de fragata Percy Isaac Suárez Cáceres
Magíster en Dirección Estratégica y Liderazgo por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Calificado como submarinista desde enero de 1999, ha sido dotación de varias unidades submarinas pertenecientes al Escuadrón de Submarinos, fue comandante del BAP *San Lorenzo* y segundo comandante y comandante del BAP *Angamos*. Con esta nave participó en la 13.ª edición del desplazamiento Subdiex de 2016. Fue capacitado en el Centro de Formación de Submarinistas de la Marina Alemana, donde siguió el curso de sonares de baja frecuencia. Fue el primer oficial extranjero que aprobó el curso de Comandantes de Unidades Submarinas en el Escuadrón de Submarinos Alemán. Trabaja en los Servicios Industriales de la Marina, a cargo del área de Submarinos.



RESUMEN
Ser comandante de una unidad de combate es la cúspide de la vida operativa de un oficial de Marina. Comandar una unidad submarina requiere sinergia entre la experiencia navegando en inmersión, los conocimientos procesados por el comandante y su liderazgo. El capitán de fragata Percy Suárez Cáceres relata en este artículo su experiencia como comandante de una unidad submarina e incide en la importancia del *crew resource managment* como herramienta de gran utilidad durante el desarrollo del comando.

PALABRAS CLAVE
Liderazgo, capital humano, SHELO, programa Desi, Kallpa.

ABSTRACT
Being a Commander of a Combat Unit is the Summit of the operational life as a naval officer. Commanding a submarine unit requires a synergy between the experience sailing in immersion, the knowledge processed by the Commander and its leadership. The Commander Percy SUAREZ Caceres tells in this article its experience as a Commander of a Submarine Unit and it stresses the importance of the Crew Resource Management as tool of great utility during the development of the Commando.

KEYWORDS
Leadership, Human Resource, SHELO, DESI Program, KALLPA.

Inicié mi comando con un primer reto, el submarino en periodo de mantenimiento, en el dique flotante, a cargo de los Servicios Industriales de la Marina (SIMA). En ese periodo tuve la oportunidad de afianzar aún mas el concepto del operario simista, capital humano con amplia experiencia en materia de reparación y mantenimiento, al ver cómo el BAP *Angamos*, submarino que comandé, iba recuperándose día a día. Las destrezas desarrolladas por dicho astillero son dignas de reconocimiento en el área de submarinos, encabezados por el ingeniero Víctor Marquesado, quien posee una experiencia de vida en submarinos tipo 209, desde que estos arribaron, procedentes del puerto de Kiel, en Alemania, al puerto del Callao, hace ya 36 años.

• Artículo recibido el 14 de marzo de 2017, aprobado para su publicación el 20 de marzo de 2017.

Las tareas eran muchas y las ansias por recuperar la operatividad y el nivel de entrenamiento eran aún mayores. Teníamos que desarrollar un planeamiento similar a un juego de ajedrez, no podían haber errores, desde la misión hasta la visión. Sin embargo, uno de los objetivos en la ruta cambió el 13 de agosto de 2015, cuando recibimos oficialmente un segundo reto: preparar la unidad con la finalidad de participar en la decimotercera edición del programa DESI[1], que se llevaría a cabo en la costa este de Estados Unidos de América de julio a diciembre de 2016.

Contábamos con menos de 11 meses para encontrarnos listos, no solo en el aspecto del material sino también en el aspecto del entrenamiento del capital humano. Recuperar el nivel de entrenamiento a fin de representar a la patria en un evento de tal magnitud era nuestro objetivo primario.

El modelo SHELO[2], tal como lo desarrolló el psicólogo inglés Elwin Edward en 1972, y que fue perfeccionado en 1975 por Frank Hawkins al añadir el elemento humano, fue una de las guías para el cumplimiento de los objetivos encomendados durante mi comando. Este modelo propone a la persona como referencia central, sabiendo las limitaciones que posee para el cumplimiento de sus tareas. Uno debe adecuar los demás componentes del modelo con la finalidad de mejorar la eficiencia del individuo al querer alcanzar un objetivo. El entorno y la máquina deben adecuarse al individuo, nunca en sentido inverso.

El *software* está referido al soporte logístico, que incluye la información, los pedidos de material, los procedimientos, las listas de chequeo, la tramitación documentaria, los cronogramas de actividades, etc., es decir, los cimientos para el cumplimiento de mis objetivos durante el periodo como comandante de unidad.

El *hardware* es representado por los equipos y sistemas que conforman la unidad submarina. Para el caso del BAP *Angamos* el *hardware* en parte nuevo, debido a que, entre otros sistemas, contábamos con nuevos sonares y sistema de control de tiro, en su conjunto denominado Kallpa, desarrollado completamente en la Fuerza de Submarinos del Perú, mediante el apoyo e interés de jóvenes universitarios e ingenieros y, por supuesto, de altas autoridades de la institución.

---

1. *Diesel Electric Submarine Initiative* es un programa desarrollado por la Marina de Estados Unidos para incrementar su capacidad antisubmarina.
2. *Software, Hardware, Environmet, Lifeware and Others* es un modelo relacionado con el *crew resource managment*, que tiene la finalidad de hacer más eficiente el desempeño en el entorno laboral y social

El *environment* incluye no solamente las condiciones ambientales, como la temperatura y la adecuación a lugares confinados, sino también las condiciones psicológicas como el estrés y el clima laboral, factores importantes para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El *lifeware* o ser humano es el centro de gravedad de este modelo. Por eso considero de vital importancia la inteligencia emocional, que permite alcanzar el dominio propio, la confianza, la concentración, la motivación, la empatía, la conciencia social y el liderazgo. Este último aspecto es lo más importante durante el ejercicio del comando, y llegar a convertirse en un líder transformacional y no transaccional.

El *others* está representado por los *stakeholders* primarios y secundarios de mi "Empresa", como lo fueron mi dotación, mis superiores en la cadena de mando, el SIMA, la Dirección de Alistamiento Naval, la Dirección de Contrataciones de Material de la Marina, la Agregaduría Naval del Perú en Estados Unidos y los proveedores. Todos ellos, lógicamente, jugaron un rol importante en el cumplimiento de los objetivos durante mi comando. Además, se relacionaron con los demás elementos del modelo; como comandante de unidad, debí velar por que la relación de ellos con los otros elementos del modelo fuera cada vez más eficaz.



BAP *Angamos* efectuando maniobras, en el Atlántico Norte, con Helicóptero *Seahawk* SH60R.

Luego de casi seis meses de impecable y ardua labor en el astillero, quedamos a flote en el muelle de submarinos de la Base Naval del Callao. Nos quedaban cinco meses para llegar a un nivel óptimo de entrenamiento para hacer frente a la flota antisubmarina mas poderosa del mundo, tremendo reto en nuestra carrera profesional como submarinistas. La institución había apostado por el BAP *Angamos*. El modelo SHELO debía continuar implementándose, pero el objetivo final demandaba mucho más esfuerzo aún.

Iniciamos nuestro periodo de pruebas, en puerto y en la mar, luego de la etapa de mantenimiento de la unidad. Con el pasar de los días la relación con el hardware se tornó cada vez más amigable. El sistema Kallpa[3] ha sido diseñado exactamente a requerimiento del submarinista peruano y las nuevas amenazas que hoy afrontan las unidades submarinas han sido disminuidas por las nuevas capacidades de este sistema.

Llegó el día del zarpe, 20 de julio de 2016, fecha memorable para los que se encontraban bajo mi comando en el BAP *Angamos*, pues ese día concluimos con el largo, estresante y difícil camino de preparar la unidad y el capital humano, para cumplir la tarea que la Marina de Guerra del Perú nos había encomendado.



BAP *Angamos* amarrado en la Estación Naval de Mayport, durante el desplazamiento SUBDIEX-2016

3. KALLPA(Vocablo quechua que significa Fuerza): Nuevo sistema de sonares y control de tiro, para submarinos, desarrollado completamente en Perú.



BAP *Angamos* zarpando, el 20 de julio del 2016, para participar del despliegue operacional Subdiex-2016

Ese día, dejar por la banda de babor la boya de separación de tráfico marítimo en el puerto del Callao, para luego entrar en inmersión, con dirección a Estados Unidos, generó sentimientos encontrados en varios tripulantes de la dotación. Habíamos logrado cumplir con la preparación de la unidad, pero la familia se quedaba en el muelle, esperanzada en nuestro pronto retorno.

Orgullosos de haber cumplido con nuestro primer hito en el desplazamiento hacia Estados Unidos, iniciamos nuestra singladura, cuyo destino era la península de La Florida, exactamente al puerto de Mayport, a 3.900 millas náuticas del Callao.

El tránsito dentro del territorio nacional fue netamente para afianzar la relación *software, hardware, lifeware.*

En ese periodo utilizamos una herramienta valiosa para la evaluación de los señores oficiales, durante los tránsitos a profundidad de periscopio: la ventana de Johari, usada en *crew resource management*, que permite al comandante de la unidad submarina evaluar comportamientos y reacciones de los oficiales de guardia, bajo condiciones de estrés permanente. Por ejemplo, la presencia de varios contactos a profundidad de periscopio, sin tener que bajar a profundidad de seguridad, siempre y cuando el oficial en el periscopio maniobre para que los contactos de superficie no ingresen al círculo de seguridad de la unidad, empleando intervalos de observación, lo que incrementa la incertidumbre y la responsabilidad del oficial de guardia. El área de la ventana de Yohari, que está

referida a la zona oculta, describe la zona que "yo no conozco" y que "los demás tampoco conocen" y se logra descubrir en momentos de estrés máximo. Tal como lo señala Daniel Goleman en su libro *La inteligencia emocional*, la amígdala, localizada en las profundidades de los lóbulos temporales del cerebro, procesa y almacena reacciones emocionales, es decir, activa un dispositivo de seguridad ante situaciones de emergencia o de peligro de manera instintiva, de tal forma que no se pierde tiempo en raciocinios. Con esto se consiguió que los oficiales de guardia, luego de maniobrar en situaciones complejas a profundidad de periscopio, desarrollaran esa destreza y que efectuaran cálculos matemáticos inmediatos para determinar si los contactos ingresarían al "círculo de seguridad"[4] de la unidad, así como el calculo de los intervalos de observación de los diferentes contactos, maniobrando de manera automática ante la presencia de contactos amenazante.. Luego de 24 días de navegación en inmersión (solo salimos a superficie para cruzar el canal de Panamá), arribamos a la Base Naval de Mayport, que alberga a la Cuarta Flota de la Marina de Estados Unidos.



Ventana de Johari: Herramienta de *crew resource management*, utilizada para evaluar comportamientos en estado de estrés.

4. Círculo de seguridad: círculo cuyo centro es la unidad submarina y cuyo radio está determinado por la máxima velocidad desarrollada por una clase de unidad sumada a 7 nudos desarrollado por la nave, multiplicado por el tiempo que le toma llegar desde la profundidad de periscopio hasta la profundidad de seguridad.



Avión antisubmarino P8A, detectado por el BAP *Angamos* durante los ejercicios efectuados en el Atlántico Norte.

Durante la maniobra para nuestro primer ingreso a la Estación Naval de Mayport, observamos una gran cantidad de unidades de superficie y submarinas con las cuales íbamos a interactuar en los próximos meses. Sabíamos que el reto era complicado, pero las ansias por efectuar operaciones con esa poderosa flota y el nivel de entrenamiento con el que contábamos era inmensamente mayor.

Fueron casi cuatro meses de interacción con la Marina de Estados Unidos. Aviones, helicópteros, submarinos, portaaviones, destructores y todo lo asignado a la Cuarta Flota de Estados Unidos interactuó con nosotros en ese tiempo. Fue una experiencia profesional formidable para nosotros, puesto que pusimos en práctica años de experiencia en inmersión y la capacitación brindada por la Marina de Guerra del Perú. Reconfortante fue también la prueba del sistema Kallpa. Sus resultados más que satisfactorios.

Sin duda la parte operativa es lo más importante en estos desplazamientos. Sin embargo, las actividades sociales en puerto jugaron un rol decisivo, para incrementar y afianzar los lazos de amistad con dotaciones operativas de la Marina estadounidense. Interactuar socialmente con pilotos de aeronaves Sea Hawk y aviones

P8A, unidades netamente antisubmarinas, fue realmente interesante y productivo, en el sentido de saber lo que piensa un piloto con gran experiencia antisubmarina al efectuar la búsqueda de unidades submarinas como las nuestras.

El huracán Mathew, que azotó la península de La Florida durante nuestro desplazamiento, fue excusa para que el marino peruano mostrara sus cualidades altruistas. Luego del paso del huracán por la ciudad de Mayport, la dotación del BAP *Angamos* efectuó labor comunitaria en un colegio primario de la ciudad de Mayport, que corría el riesgo de reanudar sus labores escolares. Esta acción permitió que el centro escolar continuara de manera normal el desarrollo de sus actividades.

Luego de casi cuatro meses de operaciones con la Cuarta Flota, iniciamos el retorno a la patria, donde nos esperaban los familiares y amigos. Nutridos con nuevas experiencias en la mar, satisfechos por la labor realizada y, lo más importante aún, haber plasmado la experiencia adquirida y la capacitación recibida a lo largo de los años a los jóvenes oficiales que serán los líderes de las futuras dotaciones de los submarinos peruanos modernizados, es verdaderamente lo más reconfortante durante el periodo de mi comando.

Considero que una unidad de guerra en la mar es un mundo aparte. La Marina de Guerra del Perú proporciona a los líderes que ejercen comando el encargo de sus unidades y el poder de las armas. Los comandantes, bajo la aparente soledad del comando, son responsables de una navegación segura, de la eficiencia de



Dotación del BAP *Angamos* realizando ayuda social, tras el paso del huracán Mathew por la ciudad de Mayport, en el Centro Escolar Mayport Middle School.



Dotación de oficiales del BAP *Angamos*, participante en el desplazamiento Subdiex-2016. De izquierda a derecha: Teniente segundo Diego Alfaro, teniente segundo Víctor Linares, teniente primero Renzo Plücker, capitán de corbeta Omar León, capitán de fragata Percy Suárez, teniente primero Carlos Montero, teniente segundo Arturo Muñoz, teniente segundo Jaime Donayre.

los medios asignados para la operatividad de la unidad, del bienestar del capital humano encargado, entre otras muchas cosas.

El comando de unidad es el más difícil y exigente empleo que se le confiere a un oficial de la Marina de Guerra del Perú. Durante su ejercicio no existe un minuto en el que se pueda eximir de la responsabilidad conferida y sus privilegios en relación con sus obligaciones son ridículamente exiguos; sin embargo, el comando constituye el mayor incentivo que la Marina de Guerra del Perú otorga a sus mejores hombres.

Agradezco a la Marina de Guerra del Perú por la oportunidad que me brindó aquel 1 de julio de 2015. El capital humano fue la clave del éxito. Las experiencias imborrables durante esta faceta de mi vida profesional me servirán de mucho en el futuro. El periodo de mi comando en el BAP *Angamos* ha sido la labor operativa mas reconfortante durante estos primeros 25 años de servicio a la patria.

Todas estas vivencias me animaron a escribir este breve artículo, que tiene la finalidad de dar a conocer mi paso como comandante de una unidad submarina, que, estoy seguro, brindará un aporte al oficial que esté próximo a asumir su comando y un grato recuerdo a quienes tuvieron el privilegio de serlo.

BAP *Angamos*: Gran Almirante del Perú, don Miguel Grau Seminario: ¡Seguimos su ejemplo, perseverantes y agresivos!

