

## LIDERAZGO NAVAL EN EL SIGLO XXI

---

### **C. de N. Enrique Arnaez Braschi**

Capitán de Navío de la Marina de Guerra del Perú, egresó de la Escuela Naval en 1990. En la actualidad se desempeña en la Secretaría de la Comandancia General de la Marina de Guerra del Perú. Tiene conocimientos en el uso de sofisticados equipos electrónicos y de automatización. Cuenta con un Posgrado (Calificación) en Armas de Superficie y en Misiles. Domina los idiomas de inglés y portugués.

Ejerce la docencia de Pregrado y Posgrado en las áreas de Automatización Industrial e Inteligencia Artificial en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), docente en la Universidad de Ciencias Aplicadas y en la Universidad de San Martín de Porres.

## Resumen

Los tiempos cambiantes en los que vivimos generan una serie de modificaciones en las estructuras socioeconómicas de la población que afectan directamente al comportamiento de la Marina de Guerra. Para poder manejar adecuadamente esta población cambiante que viene con sus respectivos impactos culturales es imperativo modernizar el liderazgo que usualmente ha venido aplicando el personal naval en sus diferentes niveles, incluyendo al liderazgo estratégico. Efectuar esta adaptación implica analizar el contexto y las tendencias nacionales e internacionales que existen al respecto. De esta manera, entraremos a tratar sobre temas relacionados a la diversidad de la población, los valores morales y las competencias con la finalidad de establecer una mejor idea sobre cómo debe ser el Liderazgo Naval en el siglo XXI.



Desafío  
ante una nueva  
sociedad

## Contenido

**E**n las tres últimas décadas el Perú ha registrado un intenso proceso de transición caracterizado inicialmente por una migración masiva del campo a la ciudad. El desplazamiento traía formas de exclusión social enraizadas en base a referencias étnicas que comúnmente llamamos racismo y la integración del indio o cholo en la sociedad (Nugent, 2008). Esta situación se complica con el trance financiero del país que comienza con una etapa de hiperinflación a finales de los 80, pasando por una crisis económica a principios de los 90 y que culmina con una economía creciente y ejemplar a nivel mundial desde el 2002. Otro factor influyente es la Globalización mediante el empleo de internet y la enorme cantidad de información que pasa a estar al alcance de todos.

Estos acontecimientos han influenciado en esta nueva sociedad peruana y la Marina de Guerra del Perú no es ajena a dicha realidad al estar recibiendo en sus escuelas personas procedentes de diferentes estratos socioeconómicos. Siendo frecuente que la vacante disponible sea cubierta por una persona de estrato económico bajo como consecuencia de la cantidad de carreras que existen en el mercado y de los bajos salarios ofrecidos en las Fuerzas Armadas.

Ante esta situación, las consecuencias que estos factores traen son variadas y complejas. Incluyen por ejemplo la necesidad de nuevos líderes con conocimientos de la realidad dinámica, pronunciadas habilidades y conductas ejemplares (MARINA, 2011).

El liderazgo va más allá de ser una autoridad de comando y dictar órdenes. Los líderes son personas que entienden y practican el arte de escuchar y que tienen la prioridad de hacer prevalecer la verdad ante todo.

Según la Dirección General del Personal de la Marina (DIPERMAR) la diversidad sociocultural del personal naval de la Marina de Guerra actual, exige de la capacidad de liderazgo el poder tratar y conducir adecuadamente una diversidad sociocultural en términos que acepten valores comunes, una sola visión y perspectivas similares (DIPERMAR, 2009).

En este problema, la Marina de Guerra del Perú también se encuentra involucrada y de no tomar las previsiones necesarias no podrá enfrentar adecuadamente un futuro próximo, que como un factor gravitante tiene el rechazo hacia estas nuevas generaciones de personal debido a su comportamiento que es consecuencia de una cultura diferente y más cortoplacista. Lo peor vendrá cuando estas nuevas generaciones

estén a cargo de la Institución y nosotros seamos los culpables de no haberlos formados adecuadamente porque no los aceptamos en el momento en que podíamos moldear sus competencias hacia las necesarias para un líder naval del siglo XXI.

Para tener una adecuada idea sobre las competencias que deben tener los líderes modernos, primero debemos señalar cómo es que se debe formar el conocimiento que le agrega valor. Según Alles (2005), inicialmente este oficial debe pasar por una etapa de educación que le brinde los conocimientos técnicos y teóricos necesarios para los roles que va a desempeñar. Adicionalmente se debe estimular la habilidad de poner en práctica estos conocimientos, ya que el conocimiento se mejora e incrementa. Otra habilidad que se debe formar es la de reflexión donde se analicen los éxitos para reproducirlos y enseñarlos. Así como para evaluar los fracasos e identificar los errores; revertirlos y convertirlos en logros. De esta manera, estaremos agregando valor al conocimiento. Si una persona no realiza un verdadero análisis de la experiencia a través de sus éxitos y fracasos, el conocimiento no se desarrolla.

De manera complementaria a los conocimientos se debe formar competencias que son las características intrínsecas de una persona innatas o adquiridas y que están conformadas por sus conocimientos, su motivación, sus características físicas, su autoestima y sus habilidades (Alles, 2004). En otras palabras las competencias de una persona radican en lo que sabe y puede hacer en su actitud para hacerlo de la mejor manera. En este sentido, la Marina de Guerra tiene la ventaja que al formar ciertas competencias identificadas en sus oficiales jóvenes, tiene la seguridad de que podrá adicionar otras conforme estas vayan siendo demandadas por su proyección en la carrera naval. Con la finalidad de que un líder naval de nivel estratégico cuente con las competencias apropiadas y que sean la norma de comportamiento estándar en la Institución.

En ese sentido nos podrá ser útil un trabajo que luego de una amplia investigación de campo fue realizado por los norteamericanos Kouzes y Posner en 1987. Los citados autores determinaron cuatro competencias que direccionarían el liderazgo en los próximos años: **honestidad, visión, competencia e inspiración**. Partiremos de estas competencias para adaptarlas a nuestra realidad, complementándolas con las experiencias recientes de la Marina de Guerra. En este sentido las redefiniremos para el presente ensayo como *honestidad, visión institucional compartida, ser competente y motivación*.

Cuando hablamos de la primera competencia de honestidad, nos referimos al valor que todos deseamos que se reconozca en nosotros mismos. Es claro que las personas desean voluntariamente seguir a alguien, ya sea en un combate, en una sesión de una junta, en un proyecto o en la oficina, pero primero van a querer asegurarse de que la persona que los conduce sea digna de su confianza. Según Rice (2006) crear y mantener una cultura de conducción humana basada en la confianza es muy difícil hoy en día. Podemos arriesgarnos a decir que siempre ha sido así y que hoy se está complicando. El personal a nuestras órdenes nos ve y evalúa en cuanto a si realmente actuamos de acuerdo a lo que predicamos es decir si somos íntegros. Cuando traicionamos nuestras propias palabras con nuestras acciones permitimos que se comente que “nuestra palabra no vale” y pierden la confianza en nosotros, llegando a cuestionar nuestra honestidad y/o capacidad tanto para tomar decisiones como para ponerlas en práctica. De esta manera, podemos señalar que aún la forma más indicada de liderar es la del ejemplo.

Esta falta de confianza es bidireccional al señalar a los menos antiguos como malos, exigiéndoles que cambien a lo que queremos sin entender cuánto les podemos exigir a ellos y cuánto es lo que nosotros debemos adaptarnos para evolucionar adecuadamente, siempre enmarcado en valores e ideales. Cuando aprendamos a ver el bosque completo podremos ser honestos y demandar la misma honestidad, pero es nuestro deber enseñar y formar esta virtud y competencia en nuestros hombres.

La segunda competencia es la visión institucional compartida. Los líderes necesitan comprometer a sus subalternos profundamente con la visión y la misión de la organización donde se encuentren prestando servicios. Todos los marinos debemos entender la visión institucional, así como conocer en qué términos sus funciones están contribuyendo en el cumplimiento de la misión. En ese sentido, el personal naval esperará que su líder posea un correcto sentido de dirección y preocupación por el futuro de la Marina de Guerra y al demostrarlo se facilita el compromiso de ellos mismos. De esta idea al conseguir el compromiso con la visión institucional el líder naval podrá armar diferentes equipos de trabajo empleando a los individuos más competentes para cada caso, teniendo la confianza que al dejarlos trabajar ellos lo harán de la mejor manera posible.

Los líderes institucionales, especialmente el almirantazgo conforman un grupo unido como colegas com-

patibles, alineados voluntariamente a aceptar los valores y los métodos del Comandante General que los lidera y así cohesionadamente deben ser vistos.

En el ambiente militar la visión común es necesaria que sea compartida y no impuesta. Sin embargo, un principio elemental de liderazgo naval radica en movilizar el comportamiento de sus subordinados orientándolos a realizar lo correcto por la visión y la misión de manera honesta y sustentada con verdaderos ideales.

La tercera competencia es ser competentes. Los líderes competentes tienen la capacidad de extraer lo mejor de cada uno de sus hombres. Sin embargo, para que el personal asuma la causa del líder debe creer que este es competente y capaz para guiarlos en la dirección correcta. Valorándolo como un líder capaz y efectivo. Bajo esas características se puede escuchar la frase popular en el argot naval: “Con ese señor sí me voy a la guerra”.

Los líderes navales al ser competentes en el sentido amplio de la palabra aseguran un ambiente de trabajo productivo donde cada uno de sus subalternos asume sus responsabilidades ya que sería fácilmente descubierto en caso de no hacerlo.

La cuarta y última competencia es la motivación. Es una característica psicológica que mueve a la persona hacia las acciones necesarias para alcanzar un objetivo. El liderazgo motivador o inspirador habla sobre la necesidad de tener sentido y propósito de vida.

La estimulación de la mente a un nivel de sentimientos más elevado de manera espiritual y emocional, solo se puede conseguir mediante la motivación. Los comandantes que conocen bien a su personal y están comprometidos con ellos, pueden motivarlos a realizar acciones o tareas más allá de su propia comprensión, sabiendo de lo que ellos son capaces.

Los comandantes inspiran compromiso mirando hacia adentro primero, advirtiendo cómo se sienten y comunicando una visión personal del futuro basado en el conocimiento personal del pasado y la experiencia práctica del presente (Hay Group, 2011). Lo que conduce realmente a los líderes debe ser su propia capacidad de enfocarse en los temas que dominan (Rice, 2006). Sin embargo, existen supuestos líderes que desarrollan su mensaje basado en lo que los demás desean y quieren oír y así lo hacen con la finalidad de complacerlos. En este caso, es de mucho riesgo no ser íntegro con respecto a su plan-



teamiento, ya que puede ser desacreditado instantáneamente. La reacción del personal naval ante los líderes será diferente dependiendo de cómo se haya enfocado la comunicación que este emplee. Si los líderes solo conducen acciones complacientes, el personal naval estará entretenido; pero si los líderes conducen acciones con pasión auténtica, el personal naval responderá con entusiasmo y logrará una nueva y auténtica experiencia.

Para el éxito de los esfuerzos de la Marina de Guerra en la conducción de la diversidad sociocultural imperante entre su personal requerirá de una firme comprensión de esta diversidad del personal naval. Muchas estrategias tendrán éxito siempre y cuando consideren la dinámica que caracteriza la gestión de la diversidad del personal naval. Las notas semestrales del Comando el régimen disciplinario, las evaluaciones de los superiores y por qué no de los pares o de los subalternos a modo de evaluaciones de desempeño 180° y/o 360° (Alles, 2004) la administración del *personal basada en competencias* (Alles, 2000), las mediciones de clima laboral, la meritocracia, la gestión del conocimiento, el coaching y el mentoring son herramientas que debemos emplear para contribuir con el éxito en estos temas.

Debido a la naturaleza de la jerarquía naval el uso del poder y el principio de autoridad dentro de la Marina de Guerra, el proceso para manejar la diversidad sociocultural debe empezar por arriba, enfocado en una relación directa entre el alistamiento para la misión y el manejo de la propia diversidad del personal. El ex Comandante General de la Marina de los Estados Unidos, Almirante Vern Clark expandió el enfoque de la Marina norteamericana de la diversidad tradicional de raza y género, mezclándolos con factores actuales arrojando la diversidad en el presente que es completamente aplicable a la Marina de Guerra del Perú: "...creatividad, cultura, etnia, religión, habilidades y talentos del marino" (Clark, 2004).

Según Horey & Fallesen (2003) hay muchas fuentes con recomendaciones de cómo implementar o mejorar las competencias y por ende el liderazgo, así como sus respectivos procedimientos. Sin embargo es factible tomar en cuenta algunas consideraciones como la definición de liderazgo y sus niveles organizacionales. El empleo de una representación consciente de las conductas de los mejores líderes, la contratación de gente especializada en competencias y la validación de las competencias en la organización.



En este sentido la Marina de Guerra del Perú ha considerado establecer su propio modelo de competencias. Para tal efecto, ha validado la Competencia Liderazgo Transformador para su personal superior, que se define como la capacidad de movilizar y comprometer a los individuos y equipos para lograr cambios significativos en la manera de operar y para incrementar el alistamiento del material y el entrenamiento del personal, y generar valor sostenible a lo largo del tiempo. Incluye actuar para que la visión de la Marina de Guerra sea escuchada, comprendida y aplicada por todos, generando entusiasmo y energía por alcanzarla de la manera más efectiva (Hay Group, 2011, 66).

De manera complementaria, ha definido una serie de competencias que contribuirán con el rol del líder en los diferentes niveles. Algunas de ellas son compromiso con la Marina de Guerra, confianza en sí mismo, comunicación efectiva, influencia asertiva, y trabajo en equipo (Hay Group, 2011).

Con estas competencias, el rendimiento institucional debe incrementarse y así la Marina de Guerra continuará siendo una institución diferente y referente, como lo decía el ex Comandante General de la Marina, Almirante Jorge De La Puente Ribeyro.

## Síntesis

En la actualidad, la diversidad social, económica y cultural del Personal Naval afecta la forma en la que hemos aplicado el liderazgo en la Marina de Guerra del Perú y nos conduce a una serie de cambios culturales. Por lo tanto, es necesario modificar y definir las competencias de los líderes navales del siglo XXI para que conduzcan a su personal. Las competencias que se han identificado en este ensayo son honestidad, visión institucional compartida, ser competentes y espíritu motivador. Estas competencias, deben estar acompañadas de conocimientos técnicos y experiencia que la Marina de Guerra deberá supervisar y orientar a lo largo de la carrera de los oficiales.

Sin ser una fórmula que asegure el éxito y sabiendo que debe ser perfeccionada a través del tiempo, es un buen punto de partida que nos acercará de manera segura a conseguir un liderazgo efectivo y eficaz en todos los niveles de la Institución.

Lima, 25 de abril del 2013

---

## REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Alles, M. A. (2004). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- DIPERMAR - Dirección General del Personal de la Marina de Guerra del Perú (2009). Proyecto del Plan Estratégico del Personal de la Marina de Guerra del Perú 2009-2014. Lima, Perú: DIPERMAR.
- HayGroup of Hay Acquisition Company I, Inc. (2011). Modelo de Gestión de Personal basado en Competencias para la Marina de Guerra del Perú. Diccionario de Competencias. Lima, Perú. Dirección General del Personal de la Marina.
- Horey, J. D. & Fallesen, J. J. (2003). *Leadership Competences: Are we all saying the same thing?*. Ponencia presentada en la 45ª Reunión Anual Internacional de la Asociación Militar de Pruebas, Pensacola, Florida, Estados Unidos.
- MARINA - Marina de Guerra del Perú (2011). Plan Estratégico de Largo Plazo. Lima, Perú: Comandancia General de la Marina.
- Nugent, G. (2008). *El laberinto de la choledad, años después....* Revista Quehacer N°170. Lima, Perú: DESCO.
- Clark, V. (2004). *Chief of Naval Operations 2004 Guidance*. Recuperado de <http://www.globalsecurity.org>
- Rice, K. (2006) A New Strategy on Diversity: Aligning Leadership and Organizational Culture. Norfolk, V.A. Recuperado de <http://eznearticles.com>

