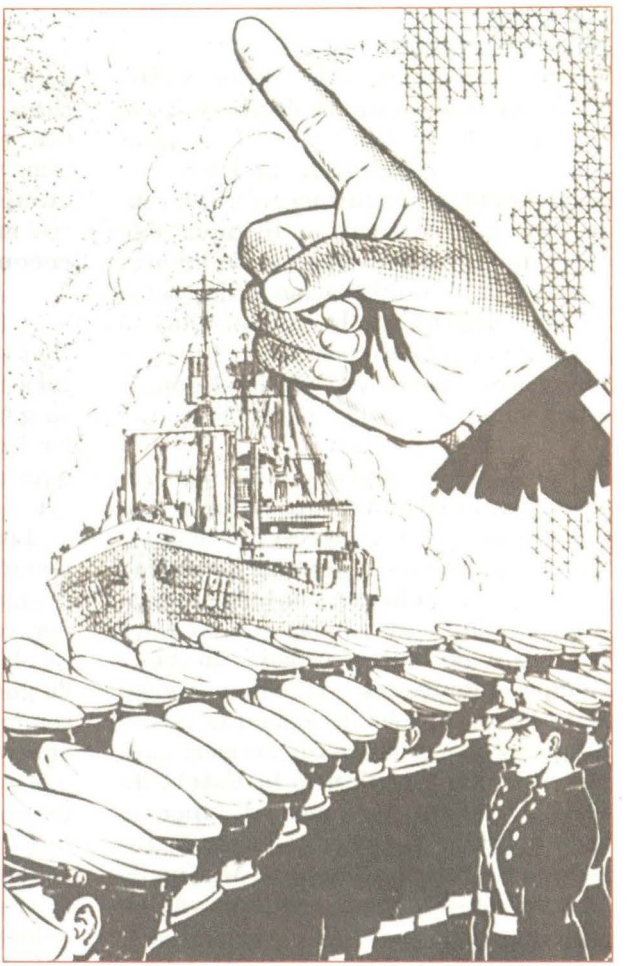
Cada vez que un oficial de Marina tiene la invalorable oportunidad de acceder a un curso de formación profesional, ocupa una posición privilegiada, ya que puede abstraerse de las múltiples actividades rutinarias y, por qué no, alejarse con cierta nostalgia del elemento básico que da sentido a nuestra profesión. Me refiero obviamente al mar y a los buques. Son muchas las reflexiones que surgen en nuestra mente como producto del continuo ejercicio de comparación de doctrinas, teorías, modelos matemáticos, enfoques "idealistas" y "realistas" contrastados con nuestra interesante y "particular" realidad.

Capitán de Navío
Raúl Indacochea Nugent

Más reflexiones sobre *Tradición, Ética y otros Valores*



"... el valor que induce al heroismo y la entrega total que conduce al martirio y eleva a la gloria, camino que nos enseñó el Gran Almirante Grau, son viables solamente a través de esa moral que nos permita cumplir nuestra misión, por inmensa que ésta sea, hasta el límite del sacrificio..."

Es una época hermosa en la que incrementamos nuestras bibliotecas personales, y, como consecuencia de este crecimiento, lógicamente debemos revisar y depurar sus existencias de material intelectual mediante un proceso en el que desechamos aquellos textos que debido a la brecha tecnológica han devenido en inaplicables, guardando tal vez algún tópico que creemos pueda tener un cierto valor histórico o sentimental. Observamos con gran asombro que la mayoría de publicaciones técnicas que contenían los conceptos que fueran nuestras "Biblias incuestionables", yacen en un paquete rumbo al desecho. Pero, ocurre esto con todos nuestros pequeños tesoros literarios? ¡Ciertamente no! Hay algunos conceptos que nunca pasarán de moda y que se mantienen incólumes a través

del tiempo, desde épocas tan remotas como la de Sun Tzu (500 años antes de Cristo) y de Clausewitz (siglos XVIII-XIX), por mencionar dos de nuestros estrategas clásicos favoritos. Conceptos cuyo olvido ha significado la debacle de otrora pujantes civilizaciones. Conceptos que han sobrevivido al implacable filtro de las nuevas técnicas de Innovación de la Administración, tales como son la reingeniería, la calidad total, el benchmarking, la cultura organizacional, y otros. Me refiero a la Tradición, la Ética y los Valores que las sustentan.

Luego de estas pocas líneas, esbozadas a manera de introducción, debo contarles que en este proceso de depuración no pude resistir la tentación de volver a hojear un folleto por todos conocido, especialmente por los que tenemos la suerte de haber pasado un buen tiempo embarcados y nos hemos visto reiteradamente en las cámaras de los buques y en las críticas de los ejercicios. Me refiero a **"Siguiendo la Estela de GRAU"**, folleto que a modo de "Bienvenida a Bordo" fuera editado por la Dirección de Información de la Marina de Guerra del Perú por segunda vez en 1988.

Al pasar las hojas, me sentí especialmente motivado cuando leí los subpárrafos que a continuación transcribo:

- (Tomado del contexto de la Misión de Nuestra Marina de Guerra) "Pero el coraje que lleva a la victoria, el arrojo que guía al triunfo, el valor que induce al heroísmo y la entrega total que conduce al martirio y eleva a la gloria, camino que nos enseñó el Gran Almirante GRAU, son viables solamente a través de esa moral superior que nos permita cumplir nuestra misión, por inmensa que ésta sea, hasta el límite del sacrificio..."

- (Tomado de el contexto de "La Marina de Guerra del Perú posee una Gloriosa Tradición") "Los Marinos peruanos, en el sobrecogedor silencio de las inmensidades oceánicas, (...) **siempre cumplen abnegadamente su deber sin medir sacrificios y sin esperar recompensas".**

- (Tomado de "Palabras Finales") "Por ello, **siguiendo la estela que dejara el Gran Almirante** embarcado en su glorioso monitor, se encuentran hoy los Marinos del Perú a bordo de los buques de guerra de nuestra patria ..."

Los párrafos seleccionados contienen términos que me son profundamente significativos, y, a mi modesto entender, constituyen una norma de conducta obligada para nosotros los marinos de guerra, y por lo tanto, un ineludible compromiso ético. Estos son: lograr una **"moral superior"** en nuestro personal, que promueva el **"cumplimiento abnegado y desinteresado"** de nuestras funciones y responsabilidades, y, de esta forma, continuar siguiendo la estela de nuestro Gran Almirante, que indudablemente significa **"tradición".**

Pero, sentimentalismos aparte, se preguntarán: ¿cuál es el sentido práctico de estas reflexiones, independientemente de las elucubraciones personales y los gratos recuerdos? Pretenderé, pues, explicarlo en pocas palabras. Indudablemente responde a una motivación que surge de la preocupación de observar el peligro que el suscrito percibe, puede existir en el caso de una mala interpretación de las "recetas" tendientes a incrementar la eficiencia en la administración de las organizaciones, que, debido a la semántica, podría hacer

pensar a un "bisoño prospecto", que "eliminar los paradigmas" y su efecto paralizante, signifique desechar esquemas antiguos y con ellos la "tradición, pilar fundamental de nuestra institución". Adicionalmente, no puedo negar que la motivación se ve reforzada en la profunda responsabilidad que sentimos los oficiales más antiguos, y tenemos para con nuestros subordinados, la cual nos obliga, a cada uno de los que tenemos el orgullo de conformar nuestra gloriosa institución, a cautelar y preservar todos aquellos aspectos que la engrandezcan y preserven su existencia.

Una vez aclarado el punto proseguiré con el análisis, desarrollando a continuación el concepto de "moral superior". Una pregunta que surge imnediatamente es ¿cómo se define esa "moral superior"?

El término **"moral",** en la acepción que se aplica al medio naval, quiere decir "un estado anímico que se genera en los individuos pertenecientes a una institución y que se constituye en la fuerza motivacional que los impulsa a cumplir sus funciones con eficiencia, convicción y desinterés". En este contexto es indispensable destacar que el individuo no está impulsado por el interés personal, que en algunos casos puede ser mezquino, sino que trasciende esta humana tendencia y se dirige al interés de la institución.

Ahora, la siguiente interrogante es: ¿cómo lograr que este efectivo mecanismo espiritual se inicie en una época tan difícil como la actual, y, lo más importante, que se autosostenga en el tiempo?

Creo que sobre la base de la experiencia vivida, y sin ser sicólogos o sociólogos, podemos ensayar una hipótesis simple. Aquí vamos: El proceso de obtención de la moral se divide, en tres momentos,

- El primer momento es el de la **"formación"** del personal que se integra al instituto.
- El segundo momento es la **"cultura organizacional"** y
- El tercer momento es el del mantenimiento o modificación de la cultura organizacional mediante el **"liderazgo".**

Con relación a la formación del personal que se integra al Instituto, debemos establecer claramente que se parte de la premisa básica de que **el personal es el recurso más valioso con que cuenta cualquier organización,** y, por lo tanto, resulta lógico considerar que es hacia este aspecto al que deben dirigirse los mayores esfuerzos. Sin temor a pecar de reiterativo, indicaré que "de nada sirve adquirir sistemas de última generación, si el personal que los operará no tiene el nivel requerido; asimismo, no basta disponer de abundantes presupuestos, si el personal que los administra no tiene el nivel adecuado para optimizar su empleo". Lamentablemente ninguna de las situaciones descritas es la nuestra; nosotros debemos enfrentarnos a escasos recursos y medios limitados, con la preparación del personal como nuestro mejor insumo.

A continuación debo acotar que se ha empleado el vocablo "formar", en vez de instruir, entrenar o capacitar, ya que su alcance es mayor, trasciende la mera transferencia de conocimientos técnicos y de destrezas en la operación de los sistemas, mediante el entrenamiento. ¡Va

más allá! Implica hacer consciente en cada individuo los fundamentos éticos y la escala de valores que constituyen el "modelo ideal" del marino de guerra peruano. Dicho modelo sintetiza las virtudes que tenían en vida los paradigmas de la institución, tales como el Gran Almirante Miguel Grau, el capitán de navío Juan Noel, el capitán de corbeta Elías Aguirre, por mencionar algunos, y todos aquellos grandes hombres que ofrendaron sus vidas por la patria, y que, mediante su calidad humana, espíritu de sacrificio y entrega desinteresada engrandecieron la Institución y establecieron normas de conducta a imitar y configuraron los valores que la sustentan. Se aprecia que la finalidad de este proceso es inculcar los valores personales, los cuales, al generalizarse en la mentalidad de todos los miembros, configuran los valores de la institución o lo que llamaremos la **"percepción idealizada de la institución".**

Entre los principales valores personales podemos mencionar la integridad, el honor, la justicia, el liderazgo, el coraje, la lealtad, la autoridad, la austeridad, el espíritu de sacrificio, la honestidad, la modestia, el tacto, el juicio, la camaradería, el entusiasmo, la convicción, etc.

Entre los valores de la Institución podemos mencionar la cohesión, el espíritu de cuerpo, la transparencia, la justicia, la consciencia del bien, la decencia, el orgullo institucional, el honor, la verdad, la solidaridad, el respeto, la meritocracia, la consideración, etc.

Todos estos valores enriquecerán la consciencia del bisoño oficial de guerra u oficial de mar que se integra a la institución y serán las armas con las que lidiará en su fuero interno contra la terrible influencia del mundo exterior, cada vez más crudo e insensible, y le permitirán desarrollar su estilo de vida y, a su vez, percibir cómo está evolucionando la institución en este contexto.

Una de las formas más efectivas de reforzar los valores personales e institucionales es recurrir a la tradición, que no es otra cosa que la transmisión de generación en generación de la narrativa de hechos gloriosos y pasajes ejemplares de la vida de nuestros héroes, resaltando las enseñanzas y los valores de los mismos. Este es un mecanismo muy efectivo y se realiza bajo la modalidad de "efemérides". Demás está decir que no bastan las ceremonias y las proclamas; se requiere una conducta consecuente con lo que se expresa, sustentada en el ejemplo en todos los niveles de la organización, y cuando esto no se dé, la imposición de sanciones ejemplarizadoras; pero cuando se cumpla a cabalidad, es indispensable implantar un sistema transparente y justo de incentivos, basados en la meritocracia y en requisitos convenientemente establecidos y religiosamente respetados.

Pasando al siguiente tema, la "cultura organizacional", la que definiremos como el resultado de las conductas de todos los miembros que interactúan en la institución; por lo tanto, representa el conjunto de valores y normas de conducta que han sido cultivadas por sus miembros y potenciados por sus dirigentes. Se constituye en la "imagen real" de lo que es la Institución, incluye lo que es considerado como bueno, malo o aceptable, o sea, las reglas del juego; también incluye los modelos del éxito y fracaso con los procedimientos normalmente aceptados

para conseguirlos, percepciones sobre el sistema de premios y castigos, y todo lo que configura las motivaciones de sus integrantes.

Resulta necesario completar las ideas. Para lograr esto recordaremos que en la consciencia de cada individuo que se ha integrado al instituto se han forjado los valores representativos del "individuo ideal", a la luz de los cuales se efectuará la comparación entre la **"imagen idealizada de la institución"** y la **"imagen real"** de la misma. Sobre la base de esta comparación se percibirá sensaciones de aceptación o rechazo, que a la larga se convertirán en las fuerzas motivacionales que configurarán la ansiada "moral superior". Está demás indicar que cuanto más cercanía exista entre la imagen real del modelo idealizado, estas fuerzas serán positivas e intensas y se realimentarán con el fruto de las conductas positivas que generen. Por el contrario, cuando mayor fuere la divergencia, mayor será el efecto negativo en la moral, ya que el individuo se sentirá decepcionado, engañado, traicionado, y percibirá que se está amenazando o comprometiendo el futuro de lo que ama: ¡su Institución!. En este caso se apreciará el descontento, la deserción, la ausencia de espíritu, la falta de apego y creatividad, la simple vegetación en los cargos y obviamente la desviación del esfuerzo de los miembros, cuyos valores no fueron hechos conscientes, propios, correctamente, hacia las rutas alternas, subterráneas, paralelas, que surgen como sustituto de la meritocracia y la transparencia.

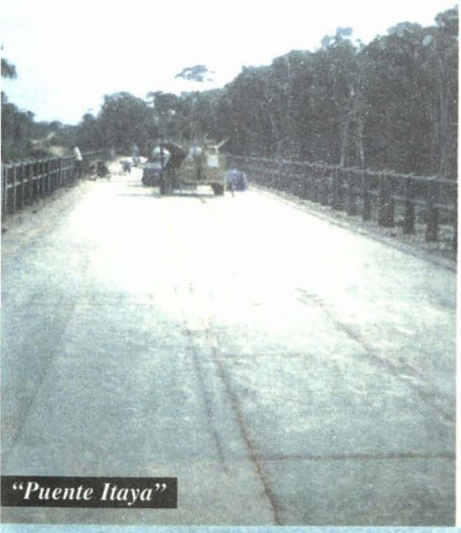
Finalmente, llegamos a los aspectos relativos al "liderazgo", concepto del que nadie puede escaparse con el pobre argumento de diluir la responsabilidad en el estamento directriz o superior, o empleando la abominable frase de "así es el sistema y hay que adaptarse", ya que todos en nuestro nivel debemos ser líderes. Iniciaremos la reflexión indicando que existen vocablos que no significan liderazgo pero que equivocadamente se asocian a este concepto, tales como antiguedad, jefatura, grupo de influencia, argolla, nepotismo, costumbre, etc.

El líder no sólo implica ser el más antiguo, o el que recibió "el mando" de una parte de la organización, ya que ése es simplemente el jefe; el líder es el que es reconocido como tal porque se ha ganado el estatus de ***"autoritas"*** o de la autoridad moral, y, por lo tanto, es reconocido por sus subordinados como representativo de la imagen idealizada del individuo que se asemeja a los paradigmas reconocidos por la institución. Es un individuo cuyos valores y ejemplo lo hacen merecedor del reconocimiento de sus subordinados, de su confianza y respeto. Como dijéramos, todos podemos ser líderes, en la medida en que nos comportemos a la altura de las circunstancias.

Pero, ¿cuáles son las responsabilidades del liderazgo? Para no citar definiciones convencionales del líder militar, resumiremos la principal responsabilidad del líder, la cual es descifrar la "visión actual del instituto" y compararla con la "visión idealizada" que se desea alcanzar, para de esta forma determinar las "brechas", y simplemente efectuar los ajustes necesarios para eliminar esas brechas y restablecer las motivaciones.

Para finalizar el artículo, creo que no he hurgado inútilmente en reflexiones

sobre aspectos que todos conocemos, pues considero necesario recalcar que, en igual forma que el sacerdote reitera las verdades existenciales y refuerza los los valores cristianos cada domingo en la Misa, nos es imperativo refrescar los valores institucionales en las mentes de las nuevas generaciones.



"Puente Itaya"

SIMA_PERU SA

GERENCIA DE COMERCIALIZACION

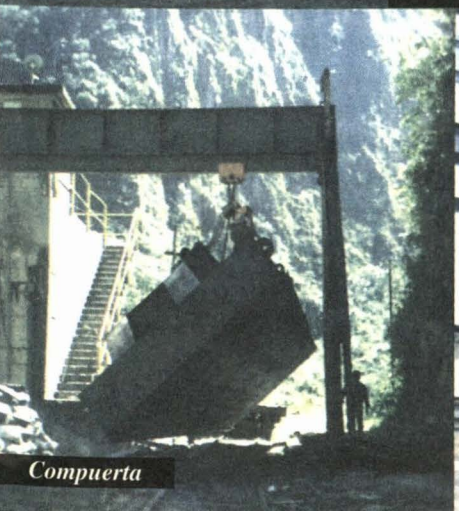
Avda. Contralmirante Mora 1102
Base Naval, Callao, Perú.
Teléfono: (51-1) 465-7357 / 429-1081
Fax: (51-1) 465-0664

"Sima Construye... el Perú Crece"



E/P Don Luis

48 AÑOS SIMA-PERÚ S.A.



Compuerta



Sécador Rotatubo

El carácter de la Nación Marítima no sólo está dado por su Historia o ubicación geográfica, está dado por sus Instituciones Marítimas; mientras más fuertes sean éstas, más representativa y respetable será en su calidad de Nación Marítima, en todo tiempo y lugar, estado de paz o no, mares propios o aguas internacionales.

Las actividades de las Naciones Marítimas principalmente son el comercio y transporte vía mar, la construcción naval, las empresas portuarias, la investigación científica en el mar, la pesca, etc; dentro del marco de seguridad que le brindan sus propias Armadas: Poder Marítimo y Poder Naval, dan el carácter a la Nación Marítima, sustentada en su Historia, Geografía, tradiciones y principalmente en la Conciencia Marítima del Estado.

Algunas de las grandes expresiones de las Naciones Marítimas son su exportación vía mar, la flota mercante, sus grandes astilleros, el movimiento portuario, la capacidad de sus puertos, su capacidad de investigación científica en el mar, la flota pesquera o sus propias unidades navales. En este último caso, especialmente una: el Buque Escuela a Vela, expresión en todo tiempo y lugar...

El siguiente artículo relata una experiencia profesional a bordo de un Buque Escuela a Vela y ensaya algunos conceptos universales sobre los Veleros de Altura como representación de sus propios países.