Los Recursos Humanos y la Marina de Guerra del Perú

Human Resources and the Peruvian Navy

Capitán de Fragata Gonzalo Francisco Castañeda Herrera. Nació el 5 de abril de 1982. Ingresó a la Escuela Naval del Perú en 1999, egresando el 1° de enero 2004 como Alférez de Fragata. Es calificado en Guerra de Superficie, ha seguido el Curso Básico de Inteligencia, Básico de Estado Mayor y de Comando y Estado Mayor en la Escuela Superior de Guerra Naval. Asimismo, es Diplomado en Recursos Humanos de la Escuela de Negocios Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Durante su servicio a bordo de Unidades Navales se desempeñó en el área de ingeniería y armamento en el B.A.P. *Mariátegui*, B.A.P. *Mollendo*, B.A.P. *Aguirre*, B.A.P. *Montero* y B.A.P. *Sánchez Carrión*. Asimismo, fue Comandante del B.A.P. *Morona*. Ha cumplido funciones en la secretaría de la Jefatura de Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, de la Comandancia General de Operaciones del Pacífico, de la Dirección General de Educación de la Marina, en la Dirección de Administración de Personal y en la Escuela de Especialización Profesional de Oficiales de Marina. Actualmente se desempeña como jefe de la sección de personal de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina.

Resumen: El presente artículo analiza el rol de los Recursos Humanos en la Marina de Guerra del Perú, destacando su importancia como eje transversal en la formación, desarrollo, bienestar y gestión del personal militar y civil. Se explica cómo la Institución, al contar con centros de formación propios como la Escuela Naval, CITEN y las Escuelas de Grumetes, asegura la alineación de sus miembros con los objetivos estratégicos, fomentando identidad, compromiso y sentido de pertenencia. Asimismo, se describen los principales procesos de gestión del talento adaptados a las particularidades institucionales y se enfatiza la necesidad de modernizar estas prácticas mediante la digitalización, contribuyendo a una administración más eficiente y orientada a la misión naval.

Palabras clave: Recursos Humanos, Marina de Guerra del Perú, formación, desarrollo profesional, gestión del talento, evaluación del desempeño, digitalización, comunicación interna.

Abstract: *This present article analyzes the role of Human Resources in the Peruvian Navy, highlighting its importance as a transversal axis in the training, development, well-being, and management of military and civilian personnel. It explains how the Institution, by having its own training centers such as the Naval Academy, CITEN, and the Seamanship Schools, ensures the alignment of its members with strategic objectives, fostering identity, commitment, and a sense of belonging. Likewise, it describes the main talent management processes adapted to*

institutional particularities and emphasizes the need to modernize these practices through digitalization, contributing to more efficient administration oriented toward the naval mission.

Keywords: *Human Resources, Peruvian Navy, training, internal communication professional development, talent management, performance evaluation, digitalization.*

Recursos Humanos

Escuchamos la frase dentro de la Institución y de forma inmediata pensamos en aspectos como bienestar de personal, clima laboral, calificaciones semestrales; lo asociamos con más conceptos como aplicación de la ley de régimen disciplinario y su reglamento, competencias, juntas de investigación (muchas veces confundiendo previas con preliminares) e incluso acotamos palabras como "aplausometro" para referirnos a evaluaciones colectivas; todos estos términos se relacionan, pero no necesariamente alcanzan a definir el amplio campo que abarca esta importante rama del conocimiento y de la gestión dentro de cualquier organización.

El presente artículo no pretende servir como una definición esclarecedora del concepto "Recursos Humanos", sino de ordenar la parte teórica de los procesos que normalmente se estudian en la rama de RRHH y entrelazarlos con los procesos que se llevan a cabo dentro de la Institución, de tal forma que se pueda interiorizar que diariamente, de forma tangencial o directa, todos somos parte de esos procesos y por minúsculo que parezca el accionar que uno puede tener, el resultado de dicha acción tendrá un impacto positivo o negativo en la persona y por lo tanto en la unidad o dependencia, la Institución e incluso el país.

Un poco de historia

Si bien es cierto, la preocupación por los "Recursos Humanos" existió en mayor o menor medida desde las primeras organizaciones, la denominación fue acotada bajo ese título a fines del siglo XIX (Commons, 1894).

Luego, a partir del inicio de la segunda década del siglo XX, las empresas empezaron a ver a sus trabajadores como activos de capital e identificaron la diferencia que podía hacer un buen trabajador sobre el negocio; tal situación sumada a la necesidad de cumplimiento de la gran cantidad de nueva normativa que imponía obligaciones a las empresas de los países desarrollados sobre sus empleados resultó en la popularización del término Recursos

Humanos y a la problemática que debía resolver (Chiavenato, 2017).

Desde ese entonces hasta nuestros días, se han realizado muchos cambios, promulgado leyes y normas laborales, roto paradigmas, probado gran cantidad de sistemas y esquemas, aplanado organizaciones de relación vertical entre jefes y empleados, empoderado al subordinado delegándole mayores facultades para la toma de decisiones a su nivel, así como ofrecido salario no solamente económico sino también emocional, evidenciándose la permanente evolución de las relaciones laborales entre las organizaciones y sus empleados, al igual que entre los mismos empleados.

Sumado a esto, podemos ver que incluso el término "Recursos Humanos" como tal, ha sufrido modificaciones dentro de las organizaciones por ser aparentemente muy mercantilista y denominar de forma muy similar a un activo material con uno humano, en respuesta a esto, surgen nuevas nomenclaturas como Gestión de Personal, Gestión del Talento Humano, Departamento de Personas, Gestión del Desarrollo Humano y un largo etcétera, pero que finalmente se dedican a lo mismo que el término primigenio.

Otro aspecto que ha variado mucho en el tiempo, es la duración de los trabajadores en las organizaciones, hasta hace unos años, era el común denominador que las personas trabajen quizás toda su vida en la misa empresa; sin embargo, actualmente los niveles de rotación son bastante altos a todo nivel y nada garantiza la continuidad de los trabajadores en sus puestos de trabajo (Chiavenato, 2017). Como respuesta a esta realidad es que el nivel de compromiso que un individuo puede ofrecer con la organización ha tomado mucho valor, las empresas temen perder a sus mejores trabajadores y negocian constantemente para mantenerlos en sus filas, usando diversas "armas" que van desde pequeños reconocimientos, horarios flexibles, trabajos semipresenciales o incluso virtuales hasta becas para su desarrollo personal, entre otras.

Definición aplicable

Una de las múltiples particularidades que tiene la Marina de Guerra del Perú es que el personal que ha brindado servicio activo y pasa al retiro, sigue siendo de alguna manera parte de la Institución, por lo que incluso bajo esa condición, existen algunos procesos u obligaciones que son mantenidas en el tiempo. Dicho esto, el autor considera que la siguiente definición de Recursos Humanos es aplicable de forma genérica a la Institución: Gestión y procesos aplicados sobre aquellos individuos que han sido, son o aspiran a ser parte de la Marina de Guerra del Perú.

Particularidades Institucionales

Como es sabido, la Marina tiene la peculiaridad de tener integrados a la mayoría de los centros de formación, perfeccionamiento, especialización y capacitación de sus integrantes, es así que un alto porcentaje de sus oficiales son egresados como profesionales de la Escuela Naval del Perú, a excepción de los oficiales de Servicios quienes ingresan a la Marina mediante procesos de asimilación, debido a que al postular a la Institución, ya contaban con alguna de las profesiones establecidas en el reglamento y que fueron requeridas de acuerdo a su plan estratégico de personal.

Situación similar sucede con el personal subalterno, quienes en su gran mayoría han egresado como Profesionales Técnicos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Púbico Naval ISTPN –CITEN; con excepción del personal de marinería quienes, habiendo pertenecido a la Marina, siguen un proceso llamado reclasificación, optando por seguir en la Institución como personal subalterno de servicios y además aquellos que se asimilaron según las necesidades institucionales como oficiales de mar de apoyo y servicios.

El caso del personal de marinería resulta distinto, debido a que todos sin excepción, son jóvenes que han pasado un periodo de adoctrinamiento de tres meses y cuentan con estudios técnico productivos y capacitación militar básica ofrecida en las Escuelas de Grumetes distribuidas en las zonas navales.

Asimismo, la Institución cuenta con personal civil con estudios en diferentes ramas del conocimiento, y de diferentes niveles educativos, quienes ingresan a trabajar en la Marina mediante los procesos de contratación establecidos.

Esta situación permite una serie de ventajas sobre otras organizaciones, para comenzar, el simple hecho de tener centros de formación propios, permite modificar los planes de estudio de las escuelas y reorientar la formación de forma acorde a los requerimientos institucionales actuales y futuros, asimismo es posible aumentar o disminuir las vacantes para ingreso de personal de forma coherente, a fin de cubrir los requerimientos que se presenten a lo largo del tiempo.

Existen además otras ventajas menos tangibles como el gran sentido de identificación y unidad que se obtiene en una organización al contar con personal que proviene del mismo origen, debido a que la gran mayoría de oficiales proviene de la Escuela Naval del Perú, el personal subalterno del

Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Naval – CITEN y el personal de marinería de la Escuela de Grumetes.

Son en esas escuelas, al ingresar desde muy jóvenes y cursar los programas de los centros de formación mencionados en los párrafos precedentes, que nace un estilo de vida marcado y distinto al de la vida civil, al sentirse parte de una promoción, aprendiendo de los más antiguos, compartiendo con los compañeros y luego liderando a los más jóvenes; todas esas vivencias se traducen en un elevado nivel de compromiso y disposición al cumplimiento de objetivos comunes en beneficio de la Marina y del país.

Posteriormente, un alto porcentaje de los integrantes, principalmente militares de la Institución, pasan por procesos educativos que internamente llamamos de perfeccionamiento, especialización y capacitación, lo cual se explicará en el desarrollo del presente artículo.

Procesos a cargo del área de Recursos Humanos

Dentro de las organizaciones, existe típicamente un departamento u oficina que se encarga de la interrelación entre los miembros y la organización como tal, así como de las gestiones que tengan que ver con el trabajador dentro de la organización.

A continuación, se señalan los principales procesos relacionados al área de recursos humanos, señalándose la dependencia que se encarga de los mismos en la Marina de Guerra del Perú:

- **Admisión, Reclutamiento y Selección**

  Este proceso que da inicio al vínculo institucional con el personal militar y civil de la Marina, se encuentra a cargo de diversas direcciones según el siguiente cuadro:

PROGRAMA	ADMISIÓN A CARGO DE	ORIENTADO A	FINALIZA CON
Formación en la Escuela Naval	Escuela Naval del Perú	Jóvenes peruanos que cumplan con los requisitos establecidos	Oficial de Comando General
Adoctrinamiento para oficiales de servicios	Escuela Naval del Perú	Profesionales peruanos que cumplan con los requisitos establecidos	Oficial Asimilado de Servicios
Formación en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Naval – CITEN	Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Naval – CITEN	Jóvenes peruanos que cumplan con los requisitos establecidos	Oficial de Mar con especialidad técnica naval

Adoctrinamiento para personal subalterno de servicios	Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Naval – CITEN	Técnicos profesionales peruanos que cumplan con los requisitos establecidos	Oficial de Mar de Apoyo / Servicios
Personal civil	Dirección de Administración de Personal de la Marina	Ciudadanos civiles con estudios en diversas ramas del conocimiento, que cumplan con los requisitos de admisión	Empleado civil de Marina
Adoctrinamiento para Personal del Servicio Militar	Jefatura de Reservas Navales y Movilización de la Dirección de Administración de Personal	Jóvenes peruanos que cumplan los requisitos establecidos	Grumete

Fuente: Elaboración propia.

- **Formación y desarrollo profesional:**

Como se mencionó en los párrafos precedentes, la Institución cuenta con un sistema educativo que brinda en gran medida, los conocimientos profesionales y técnicos que requiere el personal que la integra. Para el personal militar se tienen diversos momentos en la línea de carrera dedicadas específicamente a la educación, el cual comienza en las escuelas de formación según el siguiente cuadro

ESCUELA	PROGRAMA	GRADO
Escuela Naval del Perú	Programa de Formación de Oficiales	Cadete Naval
	Programa de adoctrinamiento para oficiales de Servicios	Oficial (Asm)
Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Naval - Citen	Escuela de formación de personal subalterno	Alumno
	Programa de adoctrinamiento para personal subalterno de Apoyo y Servicios	Oficial de Mar (Asm)
Escuelas de Grumetes	Escuela de Personal del Servicio Militar	Grumete

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, existen dos vertientes del conocimiento llamadas perfeccionamiento y especialización a cargo de diferentes escuelas, que ofrecen diversos programas:

ESCUELA	PROGRAMA	GRADO
Escuela Superior de Guerra Naval	Básico de Inteligencia	Teniente Segundo
	Básico de Estado Mayor	Teniente Primero
	Comando y Estado Mayor	Capitán de Corbeta
	Alto Mando	Capitán de Navío

Escuela de Especialización Profesional de Oficiales (con sus escuelas subordinadas)	Programas de calificación, llamados también programas de segunda especialización profesional	Oficiales subalternos de diversos grados, en función al programa.
Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de Personal Naval	Programa de Perfeccionamiento Administración y Supervisión (CADIS)	Técnico Primero
	Programa Profesional Técnico Naval (Avanzada)	Técnico Tercero
	Programas de Especialización Técnica por Actividad y por Orientación	Oficiales de Mar de diversos grados, en función al programa
	Programas de capacitación	Personal subalterno de diversos grados en función al programa
Escuela de Sanidad Naval	Programas de enfermería profesional, enfermería básica, especializaciones y capacitaciones	Personal subalterno de diversos grados en función al programa

Fuente: Elaboración propia.

Existen además programas extra institucionales en el país y en el extranjero a cargo de la Dirección General de Educación de la Marina, los cuales complementan los conocimientos que ofrece la Institución tanto para el personal militar y personal civil para el cumplimiento de sus funciones asignadas.

- **Descripción y análisis de puesto**

Por un lado, la descripción del puesto se refiere al inventario tipo listado de las tareas y responsabilidades que tiene el cargo que está siendo descrito; mientras que el análisis de puestos describe los requisitos que debe tener el ocupante del puesto para cumplir con sus funciones y obligaciones satisfactoriamente (Chiavenato, 2017). En una situación ideal, los requisitos que requiere un puesto, son iguales o muy cercanos al perfil del individuo que lo cubre.

En nuestra Institución tenemos las descripciones de puesto en los libros de organización de las Unidades y Dependencias; además de algunos requisitos, principalmente orientados al grado y la calificación o especialidad de quien ocupe el cargo. Bajo ese enfoque es que la Dirección de Administración de Personal distribuye al personal para otorgarles un empleo acorde a sus competencias.

- **Gestión y evaluación del desempeño**

Esta herramienta de gestión de los recursos humanos resulta fundamental para diferenciar qué integrantes de una organización cumplen con sus

funciones adecuadamente y deben ser potenciados; de aquellos que carecen de las competencias para ocupar el puesto que cubren y deben ser, quizás, cambiados de puesto, no considerados en procesos de ascensos o separados de la organización (Cabrales, 2019).

Un subproceso importante dentro de la gestión y evaluación de desempeño, pero a veces poco utilizado, es la retroalimentación al evaluado, la cual consiste en una entrevista breve con el evaluador, en la cual se puede conversar con respecto a los puntos fuertes y las posibilidades de mejora del personal. Normalmente, el evaluado aprecia saber de primera mano qué puntos podría mejorar en sus funciones y se siente reconfortado al saber que su jefe o evaluador quiere ayudarlo en esa mejora.

En nuestra Institución existe la evaluación semestral por parte de los comandos de las Unidades y Dependencias, quienes, en base a indicadores determinan la calificación obtenida durante mencionado periodo. Adicionalmente, para los grados de Capitán de Fragata y más antiguos, se cuenta con una calificación semestral adicional a la que realizan los comandos, efectuada por los oficiales de los grados más antiguos que los evaluados, sumándose tal calificación a la estadística histórica de la persona evaluada.

- **Remuneraciones**

Son las retribuciones sean o no financieras que recibe un trabajador por sus labores, el cual debería ser el suficiente para mantener al individuo motivado laborando en su puesto de trabajo y aspirar a continuar en la organización en la cual se desempeña (Chiavenato, 2017). En la Institución y en general en las Fuerzas Armadas, no existen negociaciones ni variaciones en las compensaciones financieras entre sus integrantes debido a que las mismas se rigen en cumplimiento a leyes, tanto para personal militar como para personal civil. Es así que la Oficina General de Administración de la Dirección de Administración de Personal, en cumplimiento a las normas vigentes, es el responsable de las compensaciones financieras del todo el personal naval generando las planillas para la ejecución de los pagos a través de la Dirección General de Economía.

Por otro lado, existen también compensaciones no financieras que se dividen entre salario emocional y beneficios; podríamos incluir dentro de ejemplos de salario emocional a una felicitación verbal o escrita, a una

ceremonia de bienvenida o despedida de un despliegue, así como también al otorgamiento de insignias, distintivos, medallas y condecoraciones que se portan en el uniforme como reconocimiento a algún logro alcanzado.

Podemos considerar dentro de los beneficios a algunos aspectos que tenemos en cuenta dentro de nuestro mapa mental, como el acceso a centros de esparcimiento institucionales en diversas sedes, convenios de descuento con diferentes entidades, servicios de movilidad masiva para el personal naval o los servicios funerarios que ofrece la Institución. Sin embargo, existen además otros beneficios que en ocasiones equivocadamente son considerados como un derecho adquirido; como por ejemplo la posibilidad de hacer deporte individual o colectivamente dentro de las bases donde se ubican nuestras dependencias en horas laborables, la existencia de estacionamientos gratuitos en nuestros centros de labores o incluso el servicio de peluquería para el personal naval.

- **Planificación de la plantilla**

Esta terminología que podría resultarnos un poco extraña, no es sino la planificación de la proyección de la planta orgánica de personal necesaria en la Institución para el cumplimiento de la totalidad de las funciones y obligaciones dispuestas. Es el resultado del análisis de la necesidad de crecimiento natural de la organización, pero limitado por la cantidad de efectivos autorizados en función a las limitaciones presupuestales impuestas. En la Institución, este trabajo tiene diferentes involucrados, ya que las necesidades de crecimiento pueden nacer de una Unidad o Dependencia, pero luego las mismas son evaluadas por la Dirección General del Personal y por el Estado Mayor General de la Marina. Asimismo, podría deberse a la necesidad de contar con una nueva dependencia con nuevas funciones, como ejemplo más próximo podríamos referirnos a la creación de la Comandancia de Ciberdefensa hace algunos años, que introdujo una nueva organización a la estructura orgánica de la Marina.

- **Comunicación interna**

Se refiere al flujo de información que la organización envía hacia sus integrantes para diversos fines favorables a la misión de la misma. Uno de los principales objetivos de la comunicación dentro de una organización es servir para motivar al personal que la integra, desarrollando el sentido de pertenencia y orgullo. Asimismo, esta comunicación sirve para la divulgación de normas o datos útiles, información de interés, actividades

colectivas o recreativas e incluso como vía de comunicación activa o respuesta del personal para recibir retroalimentación y buscar mejoras dentro de la organización (Alejandra Brandolini, 2009).

Existen diversos medios por los cuales se puede transmitir la información, estás pueden ser desde el periódico mural o letreros de una Dependencia cualquiera, pasando por las publicaciones a cargo de la Dirección General de Comunicación Estratégica e Intereses Marítimos, uso de intranet, mensajes navales circulares, correos electrónicos de alcance Institucional hasta videos o comunicados en vivo por redes sociales.

- **Resolución de conflictos**

Históricamente dentro de los grupos humanos existen conflictos, producto de la necesidad de interrelacionarse y a la vez conseguir objetivos, se encuentran diversas posturas que en ocasiones podrían ser opuestas o colisionar entre sí, lo cual en el peor de los casos terminan en conflictos laborales o incluso conflictos legales producto de la contraposición de la percepción de justicia de las partes involucradas (Redorta, 2020).

En nuestro caso, existen procedimientos que se desarrollan en diferentes niveles dentro de la escala jerárquica institucional que nos permiten solucionar problemas, los cuales, en su punto inicial o más bajo, se tratan con el oficial o el jefe de personal de la Unidad o Dependencia, pero que podrían escalar pasando a la Dirección de Administración de Personal, Dirección General de Personal e incluso a la Comandancia General. Finalmente, la última instancia del sistema es el Ministerio de Defensa.

- **Despidos, bajas y recolocaciones**

Este es el último de los procesos del área de recursos humanos con el personal de la organización. Comprende la desvinculación laboral, la ejecución de trámites de retiro, el otorgamiento de los beneficios que le correspondan de ser el caso e incluso, algunas organizaciones cuentan con un sistema que contribuye a que el individuo recientemente desvinculado, se inserte nuevamente en el mundo laboral, sea como parte de otra organización o como un emprendimiento.

En la Institución, algunas de estas funciones se encuentran distribuidas según el siguiente cuadro:

DEPENDENCIA	ACCIONES
Dirección General del Personal	Procesos de baja para personal militar y desvinculaciones de personal civil
	Procesos de reinserción laboral
Dirección de Administración de Personal	Cambio de tarjetas de identidad naval
Dirección Previsional de la Marina	Cumplimiento de beneficios sociales y previsionales según ley para personal militar

Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones Finales

Seguramente, al hacer un análisis más profundo y extenso, podríamos identificar más procesos que competen al área de recursos como, por ejemplo, el desarrollo de relaciones laborales, el control de horarios, la organización y distribución laboral, el control de vacaciones, el clima laboral y muchos otros, de los cuales, casi todos o quizás todos tienen dentro de nuestra institución un responsable de su planificación y ejecución.

Finalmente quisiera resaltar, además, que el desarrollo de la tecnología está afectando positivamente los procesos llevados por el área de recursos humanos, ya que su automatización y digitalización contribuyen con la eficiencia y el control de la información que maneja esta importante área dentro de las organizaciones, contribuyendo a la toma de decisiones en favor de las mismas.

Referencias

1. Brandolini, M. G. A. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.
2. Cabrales, Á. L. (2019). *La dirección de recursos humanos y su importancia en la empresa*. Barcelona: FUOC.
3. Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
4. Commons, J. R. (1894). *Distribución de la riqueza*. New York: Macmillan and Co.
5. Redorta, J. (2020). *Manual para la gestión y resolución de conflictos*. Barcelona: Almuzara.