La captación: un proceso fundamental para el futuro de la Marina

Capitán de Fragata
Juan Carlos Llosa Pazos

"En adición a la educación formal que un joven oficial recibe en la Escuela Naval, este debería de cuando en cuando volver a leer parte de sus libros y publicaciones profesionales para refrescar sus conocimientos técnicos; así como también debería leer artículos y libros sobre los nuevos desarrollos de la profesión naval en general. En el estado en que se encuentra la ciencia existen muchas lecturas profesionales, la mayoría de las cuales son de fascinante interés".

Almirante Thomas Kinkaid de la Armada de los EE.UU. *

Los nuevos desafíos que ya esta imponiendo el siglo XXI, en cuanto a la seguridad y a la defensa del estado, obliga en el ámbito naval en particular, no solamente a adaptar o innovar tácticas y tecnologías como necesaria consecuencia de una estrategia naval acorde a la llamada era del conocimiento, sino a la revisión de ciertos paradigmas de nuestra cultura organizacional. Y tal vez uno de ellos corresponda a la forma institucional de interactuar con la ciudadanía, considerando que es necesario que el prestigio ganado por generaciones –bastante afectado sin duda en la década anterior– recobre sus mejores bríos. Esto no ocurrirá exclusivamente apelando al virtuoso nombre de Grau, a la gloria de Angamos o a las regalías de un pasado glorioso, cada vez más lejano en tiempo y circunstancia, y a las reconocidas capacidades de una institución tradicionalmente silente, a veces lejana. Como escribiera hace algunos años el Contralmirante Fernando Casaretto Alvarado, tal vez seamos nosotros mismos, los marinos, culpables de las cosas que nos pueden ocurrir. Y es que la discreción, el perfil bajo, el hacer las cosas sin bulla, el

* Comandante de la Séptima Flota y de las Fuerzas Navales aliadas en el área del Pacifico sudeste de noviembre de 1943 hasta el fin de la Segunda Guerra Mundial.

concepto del deber cumplido con lo que se pone punto final al objetivo, hayan resultado al fin y al cabo de poca rentabilidad en lo que respecta a la difusión. Esto tal vez se convirtió en una vulnerabilidad[1].

Hoy la idea del concepto del deber cumplido ya no es suficiente. El mundo ha cambiado. El ciudadano, en particular el contribuyente, exige estar cada vez más informado de en qué y cómo se gasta su contribución al fisco, y aunque en nuestro país esa condición es aún muy limitada, vamos camino a ampliarla considerablemente. Entonces toca ir más allá. Hay una nueva historia por construir.

En un artículo recientemente publicado en la *Revista del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas*[2] me ocupé de la comunicación estratégica o comunicación corporativa como se le suele llamar en el mundo empresarial, que es definida como todo aquello que transmite formal o informalmente la empresa, voluntaria o involuntariamente, en cada uno de sus departamentos, donde todos sus miembros son responsables de que ella agregue valor a las organizaciones en la búsqueda de sus objetivos[3]. Esta idea se materializa en la concepción de un plan estratégico que alcance a todos los niveles de la entidad directa o indirectamente.

Esa herramienta debería ser aprovechada por nuestra institución con un solo objetivo general: cuidar el prestigio de la Marina de Guerra del Perú. En este artículo anoto algunas ideas respecto al proceso de captación, la que entiendo como uno de los aspectos principales a ser estudiados y analizados *in extenso* para el diseño de un plan de comunicación estratégica.

En primer lugar cabría preguntarse si la institución debería invertir recursos humanos y materiales en un plan de comunicaciones estratégica donde los esfuerzos se orienten a cuidar la imagen de la institución, vigorizando el buen prestigio ganado. La respuesta se puede dar de esta manera: toda organización requiere cada cierto tiempo cuestionarse a sí misma, echarse una mirada interior y preguntarse cómo es percibida en ese momento la imagen positiva que estuvo acostumbrada a proyectar durante décadas, pero que quizás, en las circunstancias que atraviesa su entorno, son muy distintas a la de los tiempos de sus mejores luces. He ahí la justificación fundamental. A diferencia de una empresa en la economía liberal que vivimos, las entidades públicas no están sujetas a los vaivenes del mercado, no obstante su utilidad puede ser cuestionada por la opinión publica, en particular cuando se cae en la monotonía que conduce a la intrascendencia –el mayor de los peligros– ante una ciudadanía cada vez más informada y más exigente, que no esta recibiendo mensajes adecuados de aquella, mensajes destinados a recordar la utilidad

1 Casaretto Alvarado, Fernando, "Marinos: esfuerzo centenario y auspicioso", *El Comercio*, 7 de enero del 2001.

2 Llosa Pazos, Juan Carlos. "Comunicación Estratégica y fomento de la cultura de defensa", *en Revista del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas*, Nº 3 junio 2008.

3 Pizzolante Negrón, Italo, *El poder de la comunicación estratégica*, Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2004.

y vital trascendencia que la entidad tiene para la vida de la Nación, en beneficio de los ciudadanos en forma individual y colectiva. Esto incluso tiene su repercusión interna. Cualquier miembro de la entidad pública puede preguntarse ¿para qué existimos si nadie nos considera necesarios?

Esta no es una propuesta nueva. Con bastante anterioridad a este articulo, el contralmirante Cristóbal Miletich propuso, en un interesante trabajo sobre la imagen de la institución, hacer pública la labor que cumple la Marina en provecho del país, información que debía ser masiva y permanente, además de colaborar con el estado o con las empresas privadas en actividades en la que tenemos ventajas competitivas, y diseñar un plan de promoción y publicidad permanente de la institución[4].

La superficie del mar fue por siglos vista como un espacio misterioso, de innumerables peligros, de viajes interminables, que infundía temor en quienes se desplazaban por él. Hoy las rutas marítimas del planeta son dominadas por el hombre, y aunque ya no se le tiene pavor como en el medioevo, se le respeta, y se le surca con prudencia. Han sido los marinos desde la antigüedad los grandes domadores de este gigante, deslizándose desde entonces a bordo de diversas embarcaciones para comunicar pueblos, para guerrear, para comerciar. Con la llegada de la modernidad el oficio de marinero se convirtió en profesión, mercante y naval, siendo esta ultima destina a la defensa nacional. Caído el *ancien régime* en occidente, la profesión naval dejó de servir en exclusiva al monarca para convertirse en patrimonio de la nación instituida en el pueblo, es decir, en la emergente sociedad contemporánea de ciudadanos libres, en cuya evolución los aspectos de seguridad no le serian ajenos al estado liberal, el hijo favorito de la revolución francesa. Desde entonces el marino de guerra se debe a la Patria, y hoy, como en tiempos de los buques a vapor de Robert Fulton, continúa entusiasta a la van-



En la actualidad las instituciones públicas deben mantener comunicación continua y veraz con la opinión pública a través de los medios de prensa si esperan que su labor sea comprendida, aceptada y reconocida.

4 Miletich, Cristóbal, "Relación civil-militar cultura de seguridad con respecto al uso del ambiente marítimo", en *Simposio sobre el uso del mar, y su influencia en la seguridad nacional*, Lima, Instituto Histórico-Marítimo del Perú, agosto 2001.

guardia tecnológica, sin renunciar al romanticismo decimonónico de su propia génesis y que en nuestra institución tiene en las cartas de Grau a la viuda de Prat su máxima coronación.

Giovanni Torrisi, Almirante y Jefe de Estado Mayor de la Armada italiana de principios de los años ochenta del siglo pasado, sostenía que los marinos "nacen y existen para permitir el uso del mar y evitar que otros lo limiten, monopolicen o infrinjan ese uso (...). El rol fundamental de la Marina, entonces - dice el Almirante Torrisi - es el rol militar, que se dirige no sólo al resguardo de la paz, sino que también tiende a hacer más fácil la administración de la misma"[5].

Aquello nos recuerda que siempre, y bajo cualquier circunstancia, los marinos de guerra debemos tener como principal objetivo alcanzar el mejor entrenamiento posible en el empleo de los medios asignados para el combate. Debemos estar absolutamente convencidos de la trascendencia de lo que hacemos y de lo que defendemos, así como poseer resolución inquebrantable junto con tecnología adecuada. Esta visión solo se pude sostener en el tiempo con el culto a la tradición, a los valores heredados de quienes estuvieron en los momentos iniciales y en las horas de mayor gloria, lo que ha generado en la Marina de Guerra del Perú un muy arraigado orgullo y un fuerte sentimiento de pertenencia. Patria, disciplina, obediencia, lealtad, valor, honor, sacrificio, servicio y amor a la institución conforman la quintaesencia de la profesión. Y esto nos lleva al primer peldaño, la vocación. Las estrategias a diseñar respecto a la captación, como parte de un plan de comunicación estratégica, deben estar destinadas a fomentar la vocación naval en las nuevas generaciones, mediante una adecuada comunicación, que no es otra cosa que el intercambio de mensajes entre individuos.

Jesús Mariño Rodríguez, Capitán de Navío de la Armada Española, escribe que los valores navales necesitan ser asumidos íntegramente por el individuo que siente, en lo profundo de su ser, la vocación. Por ella, por esa singular llamada, el marino de guerra hace renuncia expresa a determinadas pertenencias, libertades, derechos comunes al resto de los ciudadanos de su país y centra su actuación en el servicio exclusivo de los supremos intereses de su patria, por los caminos del mar y la milicia[6].

Evidentemente, el surgimiento de la vocación naval no es asunto fácil, no solamente aquí sino en muchas partes del mundo, lo que no es de ahora sino desde mucho tiempo atrás, tal como podemos apreciar en un artículo escrito por un alférez de fragata* en 1930:

---

5 Torrisi, Giovanni, "El Espíritu y Continuidad de la Marina", *Revista de Marina*, marzo-abril 1981, Nº 2. Traducido del *Proceedings*.

6 Mariño Rodríguez, Jesús, "La vocación. La llamada de lo naval", *Revista General de Marina*, mayo 2006, Madrid, Armada de España.

* Vicealmirante Luis Edgardo Llosa Gonzales Pavón (1907-1993). Fue Director del Material, Comandante General de la Escuadra, Ministro de Relaciones Exteriores durante el gobierno del General Odría y en el gobierno de la Junta Militar de 1962.

"Yo no comprendo cómo la juventud inteligente puede mirar con indiferencia la carrera de marino. ¿Qué cosa se pide en cambio de todo este caudal de conocimientos y oportunidades que la Marina ofrece a quienes desean seguir la carrera? He aquí la respuesta: sentimiento profundo del deber, fidelidad a su profesión y a sus tradiciones, bondad con sus semejantes y sobre todo, veracidad inquebrantable. Si hay alguna carrera que signifique en todas las naciones del mundo, fe inquebrantable en los destinos de la Patria, amor al trabajo y a la ciencia, por la ciencia y el trabajo mismos, renuncia voluntario a la esperanza de ser algún día rico, y a la holganza, lujo y placer que trae consigo el dinero, es la Marina"[7].

El escenario actual, por supuesto, dista mucho del de aquella época. A diferencia de la década de los treinta, hoy la sociedad peruana esta siendo circundada por manifestaciones utilitaristas e iconoclastas con mucha mayor intensidad que en aquella época, y que provinieron de otras latitudes que a la postre podrían erosionar irremediablemente nuestros más arraigados valores. Este hecho estaría ayudando a que carreras como la naval resulten muy poco atractivas, mucho menos de lo que fueron antes. Por otro lado, la coyuntura socio-política que ha atravesado el país en los últimos años, ha significado un cambio profundo en las actitudes de la sociedad con respecto a la imagen de las Fuerzas Armadas, unido a las bajas renumeraciones así como a la agresiva oferta académica de las universidades, hechos que han traído como consecuencia la notable disminución de postulantes a la Escuela Naval[8].

Grave problema que estamos enfrentando entonces. Sin embargo, a pesar de estas circunstancias, y del crecimiento acelerado del individualismo y de las crisis económicas, nuestra sociedad conserva aún incólume su principal institución: la familia. A los lazos familiares se suman otras manifestaciones culturales como las fervientes creencias religiosas o las festividades colectivas, que juntas conforman un poderoso dique de contención contra el individualismo, que conllevan al materialismo puro y excluyente, ya que en buena parte de nuestro país aún nos es muy difícil entender la vida sin los vínculos familiares y amicales.

En las Fuerzas Armadas, y en la Marina en particular, defendemos a la familia tal como se encuentra tradicionalmente constituida, porque precisamente es de allí donde nace nuestra principal fortaleza como nación, y es en el seno de la misma donde la vocación debe ser incentivada y promovida por que aquello que constituye el llamado interior, salvo raras excepciones, no ha de fluir únicamente del torrente sanguíneo, y menos en estos tiempos. O peor aún, como sostienen los capitanes de fragata Kurt Bottger y Jean Luis Brousset,

---

7 Llosa Gonzales Pavón, Luis Edgardo. "Por qué fui cadete naval". *Revista de Marina*, marzo-abril 1930.

8 Alcalá, Jorge, Chiaperini Faverio Gianmarco, Rodríguez Pomareda Luis, "Factores que influyen en la Formación Naval del Futuro Oficial de Marina". Trabajo de Investigación, Comité 5, Escuela Superior de Guerra Naval, La Punta, Perú, 2003.

quienes han investigado este tema hace apenas unos años, la disminución de las vocaciones navales que se observa en los últimos años podría ocasionar que gente sin identificarse con la carrera ingrese y afecte la cultura organizacional tradicional de la Marina[9]. Corresponde superar riesgos como el citado para alcanzar los objetivos institucionales de incorporación del más óptimo capital humando a filas, a las tareas de explotación de los factores que favorecen la vocación naval, es decir, a la captación.

Desde mi óptica, es la captación el proceso más importante para el futuro de la Marina de Guerra del Perú. Este proceso en la actualidad atraviesa por no pocas dificultades, si lo comparamos con los de los años setenta, donde las posibilidades de ocupar vacantes para estudiar en la Escuela Naval fluctuaban entre 9 y 8 a 1. Esta relación es hoy apenas de 4 ó 3 a 1. Aunque aquel es un fenómeno que afecta también a las Universidades, principalmente por la proliferación de institutos superiores tecnológicos, el caso especifico de nuestra alma mater sin duda es alarmante. Incrementar esa relación a niveles cercanos a los de los sesenta en calidad y cantidad, significa un reto muy difícil de superar. Si bien es cierto que la disminución de la vocación naval es común a muchos países de la región, el nuestro tiene sus particularidades. En efecto, en los últimos veinticinco años la crisis económica, la lucha contra el terrorismo y los efectos negativos de la década de los noventa así como el debilitamiento del concepto de la autoridad en una suerte de efecto tardío del mayo francés del 68, vienen teniendo un impacto muy sensible en la captación. Sus consecuencias deberían ser analizadas y medidas como parte del estudio previo al diseño del plan de comunicación estratégica. ¿Hasta que punto hemos sido afectados? ¿Qué percepción se tiene de la institución y de nuestra profesión más allá de lo que nosotros podamos intuir, lo que no necesariamente sea un reflejo de la realidad? Son algunas preguntas cuyas respuestas serian motivo de estudios indispensables.

En el campo de la captación un plan de comunicación estratégica debe incluir el diseño de mensajes muy bien estructurados que apunten a la familia como mencionábamos en párrafos anteriores. Los padres son un publico objetivo a los que se les pueda hacer ver que profesiones como la nuestra, que defienden valores que en las sociedades modernas se diluyen día a día, son garantía de que sus hijos tengan una sólida formación técnica y moral, que se imparte tanto en la Escuela Naval como en el Centro de Instrucción Técnica y Entrenamiento Naval. Algún efecto tendrá su opinión sobre sus hijos, a pesar de que en este tercer milenio la tendencia es a que los padres influyan cada vez menos en la planificación del futuro de aquellos.

La Marina de Guerra le ofrecerá a sus hijos seguridad y la posibilidad de creci-

9 Böttger, Kurt y Jean Louis Brousset, "Estrategias para la captación de postulantes para la Escuela Naval del Perú"; Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas; Lima, Universidad del Pacífico, 2003.

miento personal y profesional muy por encima del promedio. Los otros mensajes tendrían que ser menos reflexivos, más amigables y dinámicos dirigidos a adolescentes. Estos mensajes también deberían llegar a los niños.



Asi como la cultura de defensa debe ser incentivada desde la niñez, lo mismo se debe hacer con la profesión naval.

Los mensajes y demás estrategias contenidas en el plan en mención tendrían que partir del más alto nivel institucional mediante la designación de un conductor a dedicación exclusiva –aprovechando precisamente el incremento de los años de servicio dado recientemente– que se incorpore a la Secretaría de la Comandancia General de la Marina y cuyas líneas de coordinación y ejecución alcanzasen principalmente al Estado Mayor General de la Marina, la Comandancia General de Operaciones del Pacifico, la Comandancia General de Operaciones de la Amazonía, la Dirección de Intereses Marítimos e Informacion, la Escuela Naval, el Centro de Instrucción Técnica y Entrenamiento Naval, la Dirección de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico, Dirección de Hidrografía y Navegación, Reservas Navales y Movilización. Para el tema que nos ocupa, la Escuela Naval tendría que entrar en alineación con las políticas del conductor, a través de un departamento específico, para ejecutarlas luego de diseñar sus propias estrategias, las cuales tendrían que ser evaluadas por aquel mediante los índices de gestión que este establezca.

Por lo pronto la Escuela Naval del Perú ya ha dado un paso trascendental con la creación de la Oficina de Admisión y Campaña desde hace dos años, lo cual implica un importante avance en el proceso de captación, puesto que como afirman los comandantes Bottger y Brousset la Escuela Naval hacia inicios del 2000, no supo adaptar sus mensajes y estuvo desaprovechando sus ventajas competitivas, ya que la fuente donde encuentre los postulantes que le falta se ubica en la masa de jóvenes que piensan postular a las universidades privadas, específicamente a las carreras de ingeniería, industria eléctrica y naval y que quizás nunca consideraron seguir una carrera militar no por rechazarlo si no porque la concebían, por falta de una adecuada informacion, como una opción limitada sin posibilidades de progresar[10].

10 Ibídem

Es por ello, que un proceso como el de captación implica la creación de un Equipo conformado por profesionales navales y civiles especialistas en la materia, que sea liderado por un oficial superior del grado de capitán de corbeta, que haya cursado una maestría como la de comunicación estratégica. A continuación recomendamos algunas acciones:

- Realizar estudios sociológicos anuales o bianuales respecto al entorno que el proceso de captación como insumo para los respectivos planes de marketing.
- Impulsar reuniones en comités pequeños como hacen algunas universidades norteamericanas para captar alumnos de rendimiento más alto que el promedio, luego de una extensiva exploración o una búsqueda minuciosa y tanto en la capital como en provincias en una suerte de operación similar a las que realizan las empresas dedicadas a la caza de ejecutivos (*head hunter*).
- Establecer una red de contactos cuyos nodos sean oficiales subalternos, cadetes, alumnos del Liceo Almirante Guise.
- Orientar la captación no solo en el año previo a la postulación, sino ir formando una lealtad desde años anteriores[11].
- Reorientar los gastos destinados a publicidad hacia las actividades orientadas a posesionarse en su público objetivo con el propósito de hacerse de un nicho.
- Iniciar el proceso de captación una vez se cierre la inscripción de postulantes.
- Privilegiar la interacción virtual, en particular el fenómeno informático del blog.

Sobre este último punto Elizabeth L. Robbins, Mayor del Ejército de los Estados Unidos, especialista en medios de comunicación y política norteamericana sostiene que el empleo de blogs es un fenómeno que no puede ser ignorado por su institución, porque para que esta continúe siendo relevante y eficaz en el mundo de la informacion, el Ejercito debe ejercer el poder de este nuevo medio al aceptar y gestionar los riesgos[12].

Por otro lado la captación no puede ser un proceso que produzca mensajes divorciados de la realidad. Para ello los diseñadores de los mensajes del Equipo de Captación deben saber comunicar adecuadamente que la profesión naval es sinónimo de moderada austeridad, para no crear falsas expectativas que causen frustración y desaliento, con la suficiente sutileza para que esa sinceridad no se convierta en un *boomerang*. Es por ello que este trabajo debe ser hecho por especialistas. Como escribiera el Almirante Kinkaid, "quien abrace una carrera militar no podrá esperar amasar una fortuna pero tendrá la maravillosa oportunidad de servir a su patria"[13]. Por su parte, el Almi-

11 Ibídem

12 Robbins, Elizabeth L."La operaciones de información con botas en el terreno: el auge del blog militar", *en Military Review*, edición hispanoamericana, enero-febrero 2008.

rante Giovanni Torrisi, dirigiéndose a una promoción de guardiamarinas prontos a graduarse, sostuvo que esta profesión nunca proporcionará riquezas materiales, y sin duda, "la vida de ustedes nunca estará libre de dificultades. De todos modos, las restricciones económicas que a veces puedan llegar a preocuparlos son una parte de la vida. Hay momentos hermosos, los momentos de concentración al arriar el pabellón al ponerse el sol, los colores que surgen al amanecer, el vasto cielo brillante de estrellas. Soy como ven, un sentimental. Pero el sentimiento es parte de nuestras vidas y ninguna motivación ideal puede sobrevivir sin él. La vida que ustedes han elegido y están por vivir es por lo tanto una vida que puede darlos muchas satisfacciones moral y espiritualmente más que materialmente. Una vida que puede ser hermosa y placentera, pero que si carece de contenido substancial no puede construir una opción durable"[14]. Anoto un mensaje más, en el que un Capitán de Navío norteamericano en una carta a su hijo que acababa de graduarse en al Escuela Naval de Anápolis, le decía lo siguiente:

"*No existe profesión que supere a la carrera naval en materia de honor y servicio a la Patria. Ella ha desempeñado un elevado rol en el establecimiento y mantenimiento de virtualmente, todas las grandes naciones y particularmente,*



Nuestra imagen debe ser fortalecida nediante la difusión del beneficio que hoy representa para el país la profesión naval, más que recurriendo a las glorias del pasado.

13 Kinkaid, Thomas, "Una carrera naval", *Revista de Marina*, septiembre – octubre 1959.
14 Ibídem

en la nuestra. Es una profesión respetada, de confianza y dependiente de la población civil. Un espíritu de cuerpo basado en el amor al servicio y a la patria debe tomar precedencia sobre el materialismo como filosofía de los Oficiales Navales"[15].

Como podemos apreciar en nuestra *Revista de Marina* existen muchos ideas que podrían servir de base para la elaboración de mensajes destinados a la captación.

También podemos acudir a otras publicaciones como el Arte del Mando Naval a donde se encuentra la siguiente apreciación:

"El rol del Oficial en el servicio naval se basa en un tradicional orgullo de la Institución por su historia, sus símbolos y su misión. El Oficial de Marina sabe que la mejor conducción se imparte a través del ejemplo, del cumplimiento de normas y reglamentos y del comportamiento caballeresco. El rol del conductor es siempre directivo y autoritario, pero su inteligencia le hará ver que nunca debe abusar de su autoridad"[16].

Finalmente, la captación debe estar destinada a garantizar que nuestra institución reciba jóvenes que luego de cinco años se conviertan en eficientes profesionales, de arraigada vocación y de profundo amor al servicio. Para eso es necesaria una exhaustiva explotación del nicho en el que se pretende posesionar, con mucha anterioridad al inicio de los trámites que se exigen en el proceso de admisión. También es necesario para el futuro de nuestra institución, tener en cuanta una suerte de planificación familiar que parta de la premisa de que si no se puede mantener a cinco hijos para brindarles un buen y seguro porvenir, entonces solo se deberían traer al mundo dos.

Los jóvenes que se incorporen deberán estar muy concientes que han ingresado a una de las instituciones mas respetables del país, y que el servicio a la nación del marino de guerra ha sido desde siempre su *leit motiv*, y en ello ha gastado – y debe seguir haciéndolo – sus mejores ímpetus y energías.

15 *Revista de Marina*, enero-febrero 1956, "Carta a mi hijo".

16 Academia Naval de los Estados Unidos de Norteamérica, "Arte del Mando Naval", Centro Naval, Instituto de Publicaciones Navales, Buenos Aires.