Identidad naval



Capitán de Fragata
JUAN CARLOS LLOSA PAZOS

"La tradición en una Marina es su espíritu y su fuerza. Los buques de Guerra son hoy ciertamente más complicados que los de antaño, pero el espíritu de los viejos y gloriosos caballeros del mar, la tradición se encarga de infundirlo y perpetuarlo a los hombres nuevos".

Contralmirante Manuel Nieto[1]

"No hay que olvidar que el prestigio de la Armada se refleja en la reputación profesional de cada uno de vosotros. La disciplina, el valor y la lealtad, deben ser como siempre los atributos esenciales del marino peruano".

Doctor Celestino Manchego Muñoz[2]

Introducción

Este trabajo propone algunas ideas para el estudio de la identidad de nuestra institución. El tema de la imagen institucional, que es un concepto directamente relacionado con la identidad, se tratará en un artículo posterior. En la actualidad, ambos temas son materia de estudio de empresas exitosas, que buscan distinguirse de sus competencias más allá de la calidad y de los precios de sus productos o servicios, buscando ganar y conservar la confianza de sus clientes. En el sector público esta confianza se logra con la eficiencia y la transparencia.

Componentes de la identidad

Los especialistas en comunicación estratégica Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo, en su interesante libro *Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales* (2006), afirman que la identidad en el mundo corporativo refleja simultáneamente dos

cosas: la constitución de una organización, con todos los rasgos que le dan ese carácter, y la manera en que ella se concibe y se ve a sí misma, incluyendo la manera en que desea ser percibida por sus audiencias relevantes. Muchos autores especializados en identidad organizacional estiman que esa gestión debe colocarse en la misma perspectiva y al mismo nivel que la gestión financiera o el sistema informático, es decir, abarcando todas las partes y procurando que esas partes participen del desarrollo.

Siguiendo a los autores mencionados, Tironi y Cavallo, la identidad se emplaza en la mente de las personas que forman la organización; está presente en su historia, prácticas, hábitos y costumbres, estilos de funcionamiento, líderes formales e informales, productos o servicios, arquitectura de instalaciones y vestimenta de funcionarios; y está latente en sus proyectos y proyecciones, sueños y metas. La identidad (corporativa) es, en parte, aquello con lo que la empresa ha nacido, en parte en lo que se ha convertido, y, sobre todo, lo que decide ser; esta decisión constituye su discurso de identidad (Scheinsohn, 2009).

En términos generales, las marinas de guerra, como los ejércitos, las fuerzas aéreas, policías o los servicios diplomáticos, tienen el monopolio de la profesión que les da vida, es decir, existe un vínculo indisoluble entre la institución y los profesionales que hace posible su funcionamiento. Sin marinos de guerra no hay institución naval, la cual es única en cada Estado legalmente constituido y reconocido internacionalmente. La identidad de la institución es una suerte de aleación entre esta última y la profesión naval. Dicho esto, propongo un modelo para analizar la identidad institucional, constituido por cinco componentes con sus principales atributos.

- Historia Naval (tradiciones, heroísmo, valores, usos y costumbres).
- Gestión al servicio de la Nación (mar, eficiencia, espíritu de cuerpo, organización, proyectos, planes).
- El Marino de guerra en la sociedad peruana (caballerosidad, liderazgo, disciplina, obediencia, lealtad, valor, honor, sacrificio, servicio y amor a la profesión, compromiso, caballerosidad, patriotismo, uniforme).
- Patrimonio de todas las generaciones de marinos (desinterés, nobleza, consecuencia).
- Eficiencia fuera del servicio (agradecimiento, reconocimiento).

En el artículo desarrollaremos estos componentes en relación a los atributos mencionados, citaremos ejemplos, así como realizaremos propuestas de gestión.

Historia Naval



La Historia Naval, si bien es inherente a la Marina de Guerra del Perú, se puede considerar anterior a ella. Inicia hace más de quinientos años, con la presencia en la mar de la flota del inca Tupac Inca Yupanqui, soberano que según sostienen importantes investigadores, como el desaparecido historiador José Antonio del Busto, surcó aguas del Pacífico hasta Oceanía. Luego surgiría la Armada de la Mar del Sur, a fines del siglo XVI, poder naval colonial constituido principalmente por capital humano y recursos materiales oriundos de tierra peruana, como sostiene el reconocido historiador naval, capitán de fragata Jorge Ortiz Sotelo, en sus diferentes estudios sobre el tema. Esta Armada desaparecería prácticamente con el maremoto de 1746, y sería reemplazada por componentes de la Real Armada española hasta la independencia. A raíz de este suceso, va a ser la Marina de Guerra una de las primeras instituciones creadas por el Gran General don José de San Martín, para hacer funcionar el nuevo Estado independiente. Como sabemos, San Martín le encargó al capitán de navío Martín Jorge Guise, nacido en Gloucester, Inglaterra, la tarea de organizarla y hacerla navegar, para lo que el marino empleó infraestructura realista y su experiencia profesional forjada en la armada más importante de esa época.

Con el transcurrir del tiempo, la institución se fue alimentando del prestigio obtenido en acciones y combates navales, hasta llegar a la cúspide con la Campaña Naval de 1879. A ello, debemos sumar su defensa a la Constitución y su apuesta por el progreso. Una historia signada por tradiciones y gestas memorables y gloriosas, coronadas por el sacrificio de miles de espíritus esforzados, día a día, en distintas épocas y circunstancias.

Gestión al servicio de la Nación

Este componente se caracteriza por la eficiencia profesional corporativa demostrada en el empleo exitoso de unidades de superficie, submarinas o aeronavales en operaciones fuera y dentro del país, recibiendo elogios y reconocimiento aun de nuestros adversarios. A ello, se debe agregar las destrezas de unidades de operaciones especiales y de infantería de marina, reconocidas entre las armadas poderosas del planeta. Esta eficiencia también se aprecia en el impulso de grandes construcciones navales, en el diseño de sistemas

electrónicos e informáticos, en el desarrollo de tecnología, en la optimización de recursos, entre otros.

La eficiencia nombrada, con toda su problemática, no se limita como organización a la esfera institucional, sino que la trasciende. Esta eficiencia naval es notoria en dos de las entidades más importantes de la Defensa Nacional, el Ministerio de Defensa y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA), tal como lo reconocen coloquialmente muchos altos oficiales e importantes funcionarios que prestan servicios en ambas dependencias. La Marina, desde el año 2005, ha incrementado significativamente su presencia en el CCFFAA, que hasta hace no mucho era bastante escasa y no muy bien vista. Habiendo cambiado esta situación en los últimos años, la Marina de Guerra del Perú ha contribuido a modernizar la institución por medio de sus oficiales y personal subalterno destacados en el CCFFAA, introduciendo importantes cambios y mejoras en la organización interna y en su funcionamiento. En cuanto al Ministerio de Defensa (MINDEF), la presencia naval –aunque en menor número que en el CCFFAA– ha hecho sentir su valioso aporte.

En este componente de la identidad institucional, identificamos tres sistemas de funcionamiento administrativo-operativo, que se han sucedido a lo largo de su existencia.

Sistema postcolonial que va desde la fundación de la Marina de Guerra hasta la llegada de la Misión Naval Francesa en 1904.

Sistema francés de breve duración que termina con la toma del poder de Augusto B. Leguía, en 1919, concluyendo el también breve periodo de la Misión Naval Francesa (1904). Leguía dispuso la reorganización total de la Marina, institución a la que el presidente, que más tiempo ha gobernado este país, sentó por primera vez en forma independiente en el Concejo de Ministros, al crear el Ministerio de Marina. En esa época llega la Misión Naval Norteamericana.

El sistema norteamericano lleva ya casi 90 años de funcionamiento, y aunque en este tiempo han ocurrido trascendentales cambios, como el ingreso de mujeres al servicio naval en casi todas las áreas administrativas y operativas, en términos generales el sistema se mantiene vigente. Considerando que este componente de la identidad institucional se caracteriza por la eficiencia, es directa su relación con innovación, con introspectiva, con reingeniería.

En tal sentido, es posible que haya llegado el momento de preguntarnos sobre la vigencia de este sistema, y si no requeriría ser reemplazado por uno nuevo. Esto implicaría de por sí una transformación estructural, resultado de un profundo

estudio de nuestra cultural organizacional –paradigmas incluidos–, de nuestro capital humano y sus potencialidades corporativas e individuales, de los recursos materiales, el entorno y los posibles escenarios futuros internos y externos. Para ello sería necesario, estimo, un periodo no menor de tres años para la investigación y el análisis, a ser realizado por un equipo de oficiales de mando medio (capitanes de fragata y de corbeta) y profesionales de diferentes disciplinas, como sociólogos, economistas, politólogos, antropólogos, psicólogos, historiadores, comunicadores social entre otros, bajo la responsabilidad de la Escuela Superior de Guerra Naval. A esto podría sumarse a futuro la participación de consultoras en temas de seguridad y defensa nacional, integrada por profesionales en la materia, nicho empresarial que en nuestro país carece de oferta seria, porque no existe en el Perú.

El análisis y diagnóstico final podría incluir la evaluación de la tercerización o *outsourcing* de algunos servicios, como el de salud, o la selección de los profesionales más calificados de nuestro personal civil para que ocupen cargos administrativos, previa capacitación en programas académicos, equivalentes a un Programa de nivel Comando y Estado Mayor, por oficiales superiores de la Marina. Con la finalidad de que se encuentren mejor capacitados para desempeñarse en los cargos que hoy son ocupados por oficiales de Comando General en las áreas de bienestar o de salud, por ejemplo. Asimismo, impulsar el uso de la reserva para que los oficiales que se encuentren en esa condición, como la ley de situación militar lo contempla, puedan ocupar puestos específicos en áreas de infraestructura, alistamiento, abastecimiento y otros que no requieran mayor rotación; sin que una medida de esa naturaleza tenga que afectar los perfiles de carrera de oficiales, de especialistas o de servicios en actividad. Todo ello con el propósito de destinar el mayor número de oficiales posible a las áreas operativas o ejecutivas. Lo mismo podría ser extensivo al personal de técnicos, en una segunda etapa.

Rol del Marino de guerra en la sociedad peruana

Desde milenios atrás, el marino, sea navegante, corsario, pirata u oficial naval, ha sido uno de los principales protagonistas de la historia universal. Fue el primero en asociarse a la aventura y a la conquista de lo desconocido. Es el domador del mar, aquella superficie inconmensurable llena de misterios y peligros, que tanto temor causó por siglos. Con la formación de las armadas profesionales en el siglo XVIII, el guerrero naval sumó a su identidad, además del valor y la audacia, la caballerosidad; este último, tal vez, sea su atributo primero. Sin embargo, ya en el siglo XVIII, uno de los grandes filósofos del conservadurismo



Gran Almirante Miguel Grau "El Caballero de los Mares".

político, el británico Edmund Burcke (1729-1797), anunciaba que la era de la caballerosidad había terminado, porque había llegado la de los sofistas, los economistas y los matemáticos.

Es posible, entonces, que desde la Ilustración hasta la era de la información, el principal reto del oficial naval no sea dominar nuevos sistemas o la tecnología emergente, sino conservar su esencia ancestral, cultivar continuamente sus rasgos característicos, entre los cuales la caballerosidad lo ha distinguido en nuestra sociedad. No en vano el personaje más admirado de la historia nacional es, precisamente, Miguel Grau, a quien se le conoce como el Caballero de los Mares. Sería vano, entonces, adjudicarnos como legítima su herencia, si no la practicamos escrupulosamente. Pero, la caballerosidad no es fácil de practicar en un mundo que cada vez tiene menos tiempo para lo que no signifique utilidad material. Ser un caballero demanda pausa, cortesía, gesto sin afección. Sin embargo, toma tiempo, quizás solo segundos, pero en una ciudad moderna del siglo XXI y a 80 kilómetros por hora, urgen más para usarlos en llegar a la cita de negocios.

En la sociedad peruana, el rol del Marino de guerra –en las diferentes jerarquías que la ley establece– debe estar siempre coronado por esa virtud, a la par de sus otros atributos, como la abnegada vida a bordo, la alta preparación, el inquebrantable compromiso con la defensa de la Patria, el orgullo en el uso del uniforme –que representa a la institución y al mismo Marino de guerra–, lo que a su vez es su derecho. Todo aquello destinado a comprender con claridad y aceptar con resolución que la Nación nos demanda inquebrantable voluntad de servicio hacia nuestros compatriotas hasta el sacrificio, sea cual sea el lugar donde se hallen, a pesar de que no conozcamos jamás a la mayoría: a ellas nos debemos.

Este rol debe ser reconocido entre los ciudadanos, no solamente en momentos de crisis internacional o de amenaza subversiva interna, sino también en el día a día, cuando en momentos de desconcierto encuentren en el Marino, al amigo, al vecino, al ciudadano capaz de asumir liderazgo ante un hecho inusitado de la vida cotidiana en cualquier lugar y circunstancia. Quienes lo rodean en momentos de peligro deberán encontrar en él a la persona de temple capaz de contagiar serenidad para enfrentar, a su voz, el peligro.

Patrimonio de todas las generaciones de marinos

La formación de nuestra identidad institucional, como hemos visto, es un proceso que ha durado siglos y no ha de detenerse mientras la Marina exista, aunque su esencia se haya moldeado mucho tiempo atrás. En razón a su importancia, la identidad naval es un patrimonio intangible construido por miles de marinos de guerra que no están más, por otros tantos que ha dejado el servicio y por los que se encuentran en él. Muchos de los que pasaron al retiro hace décadas continúan sirviendo desinteresadamente a los objetivos institucionales al brindar su oportuno consejo, que se respalda en una amplia experiencia, especialmente la de aquellos distinguidos líderes navales que en diferentes momentos tuvieron la responsabilidad de conducir los destinos de la institución. Ellos contribuyen a cuidar el buen nombre de la Marina de Guerra del Perú y a mantener la cohesión institucional, lo que hace posible ese vital proceso de transmisión –de generación a generación– de valores que caracterizan al Marino de guerra. Esto no es común en otras organizaciones públicas o privadas, y es sin duda una apreciable fortaleza. Son, muchos de ellos, notables embajadores de la institución y celosos centinelas de su prestigio.

Existen muchos ejemplos, como la noble y leal actitud del contralmirante Federico Salmón de la Jara frente a un infundio hecho contra la Marina y los marinos de guerra el 5 de diciembre del 2001 por el diario *El Comercio*. Los directivos de esa época, inconsecuentes con la antigua amistad de la institución con el decano de la prensa nacional, de la cual siempre se enorgullecieron ilustres personalidades como don Luis y don Aurelio Miro Quesada, y olvidando la férrea oposición y el destacado rol que cumplió la Marina contra la toma de los diarios en el año 1974, actitud que sin duda signó la caída del régimen velazquista, publicaron la caricatura de un conocido y nefasto delincuente vistiendo uniforme del oficial de Marina, nada menos que en la página editorial. Insulto injustificable al que el almirante Salmón y la asociación Pro Marina respondieron enérgicamente mediante cartas dirigidas a ese diario, el cual se excusó con argumentos dignos de criaturas de inicial. Las ofensas contra nuestro buen nombre no pueden dejarse pasar, sería bueno que lo recordásemos todos. Siempre me he preguntado por qué guardó silencio quien representaba a la institución en ese momento, olvidando ese conocido dicho de quien calla otorga.

Eficiencia fuera del servicio

Este último componente está relacionado con las actividades extrainstitucionales que realizan los marinos de guerra, en activad o retiro. Abarca la empresa

privada, la cultura, la ciencia, la docencia, entre otros, sea estando en el servicio o alejado en forma definitiva de él. Me ocuparé del caso de quienes se encuentran en el retiro. En ellos, la sociedad peruana posee un capital humano altamente capacitado a nivel profesional y técnico-profesional. Su radio de acción alcanza tanto el sector público como el privado de manera provechosa.

En el sector público, veamos primero el Ministerio Defensa. La Marina de Guerra, como las otras instituciones armadas, todos los años renueva cuadros de altos oficiales que dejan el servicio, y que tienen la experiencia y preparación para seguir cumpliendo tareas en el referido sector, además de otros estudios superiores como MBA (*Master in Business Administration*), por citar una disciplina. Sus competencias podrían seguir siendo empleadas a favor del país, previa evaluación del Ministro, que presidiría un comité integrado por él, el jefe del CCFFAA, los comandantes generales, los viceministros, entre otros, a fin de seleccionar a los más aptos sin favoritismos. Esto obedece a un sentido práctico. ¿Cuánto más le cuesta al Estado un funcionario del mismo o menor nivel en el sector Defensa, versus un profesional que pasó al retiro, que por un monto adicional a su pensión podría seguir prestando servicios en el ministerio?

En los otros sectores del Estado, los marinos de guerra, así como los demás miembros de las FFAA y PNP que pasan al retiro, podrían ser reubicados mediante un régimen especial como gerentes públicos, este proceso de captación ordinario se encuentra a cargo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, la ex viceministra de Recursos para la Defensa Nuria Sparch. Esto podría realizarse mediante la asignación de un porcentaje de las vacantes a ser ocupadas por los postulantes particulares. Al final, siempre será más rentable para el Estado reclutar a un oficial que debe pasar al retiro por mandato de la ley, siempre y cuando reúna todos los requisitos que SERVIR exige. Con ello, se podría contribuir a hacer más eficiente el funcionamiento del Estado, en particular del sector Defensa, aprovechando al máximo su fortaleza más importante, es decir, su capital humano más eficiente.

Como se mencionó en la introducción, este trabajo será complementado con un artículo que tratará sobre la imagen naval.

La identidad tanto como la imagen son recursos fundamentales de la organización, en nuestro caso tanto como las propias armas, porque ellas dan fundamento y confiabilidad a la razón y a la eficiencia de su empleo. Estos recursos deben ser sometidos a estudios periódicos para asegurar su continua adaptación a los cambios que se dan en el entorno. Necesita de investigadores imbuidos en el conocimiento profundo de las raíces de la institución, de su

evolución, de su lógica organizacional, de sus fortalezas y debilidades, y de las particularidades individuales y colectivas de las fuerzas políticas y sociales que la circundan y que a su vez son transversales a ella misma.

Referencias

1 Nieto Chipoco, M. (1934) "Vocación naval". *Revista de Marina* nov-dic 1934. Conferencia dictada en el Centro de Extensión Católica de Lima por el capitán de corbeta Manuel Nieto (1893-1988). El Contralmirante Nieto fue Director de la Escuela Naval del Perú, Jefe Estado Mayor General de Marina, Ministro de Marina y Ministro de Salud Pública durante el gobierno de José Luis Bustamante y Rivero (1939-1945). Pasó al retiro en 1955 a la edad de 62 años.

2 Abogado y político peruano. Proclama al asumir el cargo de Ministro de la Marina del Presidente Leguía, 19 de junio 1925.

Bibliografía

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Tironi, E. y Cavallo, A. (2006). *Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Aguilar.

