

DISCUSIONES SOBRE LA SUPERACIÓN DE LAS DERROTAS Y EL LIDERAZGO

Alberto Gianola Otamendi



**No te des por vencido, ni aún vencido,
No te sientas esclavo, ni aún esclavo,
Trémulo de pavor, siéntete bravo,
Y arremete feroz ya malherido.**

«¡Piu Avanti! », Pedro Bonifacio Palacios, «Almafuerte», 1917.

Los analistas de historia militar tienen siempre motivos para entretenerse. Todos trabajan con el diario de ayer; aunque los verdaderos estudiosos lo hacen para que sirva mañana. Hay de los que prefieren las tácticas y los movimientos de ejes y de fichas, para sacar conclusiones de doctrina y de procedimientos. Están los que computan el orden de batalla, las fuerzas en oposición y el despliegue de las unidades, trazan gráficas en líneas azules y coloradas, llenas de símbolos. Otros estudian las cuestiones del mando, el manejo de grupos, la visión de los comandantes y las voluntades de lucha; elaboran decálogos de liderazgo, dones y cualidades del comando. También se cuentan los aspectos logísticos, el esfuerzo de la guerra, el desarrollo y la obtención de los medios del aparato bélico: la savia que alimenta la maquinaria. Cada uno, según su perfil o su preferencia, se inclina por un tema o prioriza una particularidad y, normalmente, allí pone el énfasis de su elocuencia.

Por otra parte, con una perspectiva más amplia (o lejana), pretenden diseccionar las cuestiones políticas de los conflictos en pos de entender o, simplemente, de explicar los efectos prácticos del éxito o del fracaso de una batalla o una campaña en la estrategia de un bando o en algo más tangible, como su economía, su poder local y regional o sus relaciones internacionales.

Pareciera más simple, al menos para la urticaria de los propios, describir las victorias y ponderar sus virtuosas consecuencias. En cambio, el doloroso repaso de las derrotas suele conllevar crudas revisiones críticas que, muy frecuentemente, producen modificaciones tan drásticas como exageradas. En el triunfo, se soslayan los errores que, finalmente, se superaron con el resultado final; en cambio, en el traspie, los aciertos son omitidos cuando el analista (o su sociedad) se encuentra abrumado. En este último caso, hasta los pequeños yerros se suman como factores consecuentes o, incluso, multiplicadores de la caída. «Se hace leña del árbol caído».

De esto me gustaría debatir: de los fracasos. Pero el enfoque que pretendo no es el estudio del fiasco en sí mismo, como hecho terminante y convulsionador en términos de parálisis o final. Me gustaría analizar un fracaso, incluso una serie de infortunios, en vista de un éxito o como preludio de un cambio positivo. La derrota movilizadora o la voluntad inquebrantable para sostener uno y otro traspie.

Se asume que se aprende mucho más de los errores, siempre que se tenga la clarividencia y la frialdad objetiva. ¿Lo hacemos?

Es bien sabido que no hubo, en la historia, un ejército invencible o un imperio imbatible, ni una fortaleza inexpugnable. Y hay muchos dichos populares que alientan una tesitura optimista en medio del pesimismo agobiante de la derrota: «un tropezón no es caída», «la victoria es un evento entre derrotas», «no hay mal que por bien no venga», «no hay rosas sin espinas». Hoy incluso se ha incorporado el término «resiliencia».

El autor es Capitán de Fragata (R), Capitán de Ultramar, Capitán Fluvial, DPO Full Certificate y Perito Naval. Es Licenciado en Sistemas Navales (Instituto Universitario Naval [INUN]). Tiene un posgrado en Gestión de Desastres y Riesgos Naturales (USal). Es veterano de dos Misiones de Paz y Estabilización de la ONU (ONUCA en Centroamérica y MINUSTAH en Haití). Integró las direcciones del Liceo Naval Militar Dr. Francisco de Gurruchaga (en Salta, colegio secundario exclusivamente femenino), la Escuela de Operaciones y la Escuela Superior Conjunta de las FF. AA.; en estas instituciones, también cumplió funciones docentes. Fue comandante de buques y de una escuadrilla en Ushuaia (Tierra del Fuego). Cursó una maestría en Gestión de la Educación de la Universidad Torcuato Di Tella.



Venciste con no dejarte vencer.

Paracelso
(Teofrasto von Hoheheim)

DESARROLLO

En principio, habría que definir lo que significa una derrota. Al menos, establecer qué puede entenderse por derrota. Sin aspiraciones filosóficas, y para hacerlo práctico, reconozco tres conflictos armados recientes de la historia argentina que signaron la política nacional y la consideración socio-política de las fuerzas armadas (y, consecuentemente, mi propio tránsito en la Armada). Esos eventos han causado una constante preocupación por este enfoque y por tratar de encontrar las claves para revertir los efectos concatenados de tales frustraciones. Solo mencionarlos abrirá, inmediatamente, encendidas argumentaciones. No obstante, lo haré.

El combate contra el terrorismo de 1976 a 1983¹ fue un doloroso triunfo en el plano armado, pero un estruendoso fracaso en lo demás. Parte de su costo fue pagado por toda la sociedad, pero las consecuencias judiciales y políticas son sufridas solamente por los militares actuantes, mientras el demérito ha recaído exclusivamente sobre las instituciones castrenses, incluidos la imagen del soldado, las leyes militares y el concepto de autoridad.

La vieja disputa limítrofe con Chile, que produjo una larga acción presencial en toda la frontera, en particular la patagónica y la fueguina, con un gran esfuerzo y pérdida de vidas, tuvo una seria escalada en 1978. La determinación de ir a las armas, con su consiguiente alistamiento, movilización y enorme despliegue prebélico, terminó con un tratado diplomático en 1984² que, en definitiva, cedió al trasandino país las islas y las aguas reclamadas. Para quienes servían bajo bandera, fue un duro revés, máxime por la percepción de una superioridad de fuerzas.

La guerra en el Atlántico Sur por las Islas Malvinas, Sandwich y Georgias del Sur, un nuevo acto de las periódicas confrontaciones con el Reino Unido de Gran Bretaña por sus reiteradas invasiones a territorios y aguas nacionales³, en este caso apoyado solapadamente por los Estados Unidos de Norteamérica y la República de Chile, finalizó con la capitulación transitoria del 14 de junio de 1982. Independientemente de la enorme diferencia de magnitud de los medios confrontados y de acciones de valor notable y de eficacia reconocida, las armas argentinas cayeron.

Una derrota militar internacional, un fracaso diplomático y un desastre político interno, entre 1976 y 1984, significaron tres durísimos golpes consecutivos para las FF. AA. Siguen siendo blandidos en su contra, y estas todavía no logran recuperarse operativa ni anímicamente, habiendo pasado más de treinta años. A ello, se sumó la política económica de fuerte impacto negativo del gobierno militar, tal vez con efecto gravitante en la apreciación de lo demás.

La conjunción de esos eventos, tomados como fracasos para la perspectiva militar, junto con el fiasco político-económico, han confabulado para cuestionar interna y socialmente el rol y la utilidad de las FF. AA. Las respuestas siguen sin ser consistentes, y eso, además de disminuir significativamente el presupuesto y el equipamiento operativo, ha producido cambios en las leyes que rigen su acción y en su consideración política. Las reacciones institucionales a esas frustrantes situaciones tal vez pueden ser equiparadas con las respuestas psicológicas, ya citadas por el Dr. Bianchi⁴, de autoagresión, crisis, negación, desvalorización, etc.

Las caídas deportivas sucesivas no desalientan a los jóvenes en su aspiración a integrar un representativo patrio. Por ejemplo, cuando vemos jugar al equipo nacional de rugby, Los Pumas, contra las grandes potencias del hemisferio sur, sabemos con anticipación que la parada será dura; y ante la recurrente derrota, ponderamos la garra y el empeño demostrados. ¿Acaso los hombres de armas argentinos no dieron de sí lo mejor —incluso sus vidas— en los casos antes mencionados? La clave diferencial parece ser la consideración social que cada caso merece.

A diferencia de los avatares deportivos o los azares de la vida personal, o incluso empresarial,

1 Aún habiendo sido iniciado por orden del Poder Ejecutivo constitucional, refrendado por el Poder Legislativo a pleno, en ausencia fáctica de Poder Judicial.

2 Tratado de Paz y Amistad de 1984.

3 Recordemos las mal llamadas «Invasiones Inglesas» (por ser del Imperio Británico, que incluye otras naciones sometidas) de 1806 y 1807, la toma de Malvinas de 1833, las incursiones en el Río de la Plata de 1845 (que incluyeron la captura de la flota de la Confederación Argentina y los combates de Vuelta de Obligado, Paso El Tonelero, San Lorenzo y Angostura del Quebracho) y los incidentes con el buque *Shackleton* de 1976 en la plataforma argentina.

4 Op. cit.

los estigmas que pesan sobre las instituciones militares argentinas, en particular por los reveses referidos anteriormente, aparecen atravesados por la política. Y esta, en nuestras latitudes, es una continua confrontación de sentimientos y de ideologías, más que de ideas.

Por ello, parece mucho más difícil de diagnosticar con claridad y poco propicio para establecer planes y acciones remediales de mediano o largo plazo. Hay una dificultad práctica accesoria cuando los EE. MM. de las FF. AA. no tienen experiencia en ese campo y rotan con mayor frecuencia que los ministros del PEN y que los líderes de los partidos dominantes.

Un viejo y querido profesor del Liceo Naval Militar Alte. Brown⁵ nos ejercitaba en la técnica de la mecanografía, con una apostilla que sería mejor un axioma de vida: «me equivoco pero sigo». No lo expresaba reivindicando el error con contumacia, sino en el afán del esfuerzo superador consistente.

¿Cómo se levanta un ejército o una armada de una catástrofe? ¿Qué condiciones de liderazgo implica revertir el espíritu del fracaso? ¿Qué condiciones deben crearse para resurgir? Seguramente, no será el efecto mágico o mitológico del ave fénix, sino virtudes más terrenales y una masa con sustancial determinación que gestione el cambio con ideas regeneradoras.

La historia militar abunda en batallas decisivas en mar y en tierra. Ellas cambiaron el curso de algún teatro o, incluso, de alguna guerra, pero también nos demuestran su reversibilidad. Francia no desapareció tras Waterloo y, antes, revirtió las derrotas iniciales durante la Guerra de los Cien Años. La Krieger Marine germana sobrevivió a la Batalla del Estrecho de Skagerrak (Jutlandia), y se rearmó pese al humillante tratado de Versalles y al final calamitoso de la Segunda Guerra Mundial. La guerra de Vietnam resultó apabullante para las armas de los EE. UU., terminó con su conscripción obligatoria y puso en tela de juicio sus estructuras, sus procedimientos y su empleo en la política exterior. Sin embargo, la continuación de las tensiones de la Guerra Fría le sirvió para reformularlos y reposicionarlos.

En el pasado propio, graves derrotas han precedido batallas determinantes o impuesto interrupciones en campañas exitosas. Pero en todo caso, nunca las hemos estudiado suficientemente en las academias: Cancha Rayada, Vilcapugio, Ayohuma, Vuelta de Obligado, Curupaytí, Los Pozos, Quilmes. Cada hecho, desastroso por sí, no menguó el ímpetu guerrero ni la determinación por la victoria final. De alguna manera, los ejércitos y las flotas se rearmaron y volvieron al combate.

Sobre los fracasos, pueden hallarse falencias explicativas en los factores militares «puros» (esos que ya conocemos de la Escuela de Guerra). Pero en las recuperaciones, inciden componentes más importantes, como los estratégicos y los políticos, o aún mayores, tales como los liderazgos y las convicciones, cada uno en calidad y en cantidades variables.

La debacle de la flota francesa en el Nilo y, luego, de la combinada franco-española en Trafalgar permitió al Reino Unido iniciar sus campañas de conquista en el Cabo de Buena Esperanza y Sudamérica. Pero estas no redundaron necesariamente en éxitos; ya conocemos las fracasadas invasiones al Río de la Plata. Saavedra supo armar a Buenos Aires, pese a la situación desventajosa y al contexto bélico nada ortodoxo.

La guerra contra el Imperio del Brasil tomó a la Confederación Argentina (para variar) sin una flota naval adecuada. El genio de Brown pudo revertir esa posición relativa desfavorable en sucesivos combates que no fueron, precisamente, triunfos propios, sino pírricas victorias brasileñas.

El bloqueo anglo-francés al Río de la Plata y las incursiones de sus poderosas escuadras hacia la provincia de Corrientes en 1845 sucedieron luego de la artera toma sorpresiva de



**Las grandes almas
tienen voluntades;
las débiles,
tan solo deseos.**

Proverbio chino

⁵ El instructor de mecanografía Dn. Abel Falconat.



Tres facultades hay en el hombre: la razón que esclarece y domina, el coraje o ánimo que actúa, y los sentidos que obedecen.

Platón (427 AC-347 AC)

la flota nacional en Montevideo. Mansilla logró desgastarlas, incluso con grandes pérdidas propias, de tal modo de limar la voluntad de injerencia extranjera en los ríos.

Si atribuimos condiciones morales excepcionales, genialidad en la visión estratégica y liderazgo peculiar a Belgrano, San Martín, Brown, Saavedra, Mansilla o Roca, no es sino una parte del cuento. Los grandes comandantes destacados lograron superar situaciones altamente desafiantes en condiciones de armamento desfavorables, ante enemigos superiores y en terrenos hostiles (el altiplano seco e implacable, la cordillera más alta del mundo, el Río de la Plata plagado de bajofondos, el Paraná con sus corrientes y vueltas, la pampa seca y fría de la norpatagonia, las selvas del Chaco, etc.). Esa es la faz más épica de la historia.

Como contraparte, las derrotas en el campo de batalla no significaron claudicaciones políticas. A modo de ejemplo, podríamos citar la batalla de Cepeda de 1859, en que las tropas bonaerenses de Mitre fueron batidas por las de la Confederación, al mando de Urquiza. Sin embargo, incluso con la ciudad porteña rodeada, el pacto de San José, que selló la confrontación y la unión federal, no tuvo cláusulas costosas para Buenos Aires.

Entonces, hay otra cara que debe ser destacada, la que sale del contexto puramente castrense, la política y social. ¿Será la clave?

Las naciones que sobrellevan dignamente las derrotas y las revierten en breves tiempos, como Rusia, Francia o los Estados Unidos, o en las generaciones sucesivas, como Alemania o el Japón, parecieran estar dotadas de una alta determinación social hacia la grandeza o el éxito conjunto. A esa condición de base, se agregaría — y allí podemos aferrarnos a situaciones de nuestro historial— el imperio de gobiernos con una visión razonablemente homogénea sobre los objetivos nacionales y con voluntad de lograrlos.

Visión, habilidad y determinación. No solo en lo militar, sino en la conducción política. No ceñida exclusivamente a los mandos militares, sino ampliada a los estadistas que conducen la Nación. Entonces, el análisis crítico de los fracasos, circunscriptos puramente a la estructura militar, nunca conducirá a mejoras duraderas, sino a placebo, que serán usados con fines particulares, discrecionales.

En la cultura argentina, el liderazgo se entiende como un cúmulo de virtudes de mando. Parece hacerse un culto del líder, enfocado hacia el jefe carismático y mítico, el semidiós de dotes sobrenaturales. Una larga tradición de caciques, capitanejos y señoríos pseudofeudales en las regiones y provincias, de dictadores supremos, constituciones presidencialistas y líderes nacionales populistas en la política, y de comandantes de halo místico en lo militar han sobredimensionado el afán personalista.

Esta concepción individualista y autoritaria, ¿no ha obrado negativamente en nuestra idiosincrasia presente? ¿No ha afectado el valor del conjunto, del equipo o, al menos, de una masa crítica? ¿No demerita, en lo militar, la importancia de un estado mayor, de los segundos comandantes, de los jefes y los subordinados? ¿No impacta, incluso, sobre la descentralización y la delegación de funciones o de responsabilidades?

La historia escrita con espíritu fundacional generó en San Martín al «Santo de la Espada» y al «Padre de la Patria», un gran líder. Pero, ¿qué hubiera sido de él sin un Capitán Bermúdez y un Sargento Cabral en San Lorenzo? ¿Cómo hubiera podido conducir la campaña a Chile y a Perú sin el apoyo de Pueyrredón, sin subordinados como Soler, Las Heras o Lavalle? Brown, de quien se dijo póstumamente que «valía como una flota entera», nunca tuvo a su disponibilidad más que una escuadrilla, pero la tuvo con Esporas, Rosales y Drummonds. Los batallones para la Guerra de la Triple Alianza se formaron con compañías de alumnos del Colegio Nacional Buenos Aires, no solo con avezados Patricios.

Sin duda tuvimos hombres destacados, con gran mérito propio, pero rodeados de otros grandes en escalones secundarios, seguidos por dotaciones bien dispuestas, provenientes de un pueblo en armas, gobernado (no sin conflictos y discusiones) con la suficiente convicción en pos de un ideal.

Si hoy hiciéramos una matriz de *fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas*, ¿qué pondríamos en estos aspectos? Claro, la respuesta será siempre subjetiva.

Pero yo no dudo de la preparación técnica de los cuadros profesionales de las fuerzas ni de su alto espíritu, pese a la adversidad. Esas siguen siendo *fortalezas*.

El cambio de gestión ejecutiva nacional parecía una *oportunidad*.

Dónde encuadrar la visión estratégica de los líderes políticos, máxime respecto del empleo del instrumento militar, es, para mí, un interrogante permanente, como lo fue durante los pasados treinta y cinco años. Tal vez allí perdure una constante *amenaza* existencial y esencial.

En cambio, el largo proceso de desatención de las necesidades materiales de las fuerzas armadas es una seria *debilidad*, que se ha hecho estructural.

Los fracasos políticos que incluyeron el empleo de las fuerzas armadas no deben ser enteramente atribuibles a los fallos militares. De igual modo, la gestión política del instrumento militar no es mero arbitrio político. Las Fuerzas Armadas parecieran necesitar un nuevo tipo de gestión que les permita un diálogo y una planificación fluidos con los interlocutores de la política, para consolidarse como herramienta útil del Estado. Esto implica el riesgo de politizar las altas jerarquías, cuando en el ámbito político el diálogo parece darse en ambientes de confianza, amiguismo o complicidad.

San Martín y Brown no fueron políticos; su relación con los políticos fue escasa, a lo sumo epistolar. Lamentablemente los tiempos han cambiado. Para las FF. AA., siguen siendo momentos inciertos.

Dejando de lado, en forma temporaria, estas apreciaciones parciales, podríamos tratar de vislumbrar qué aspectos positivos nos dejan las experiencias de conflagraciones y de escaladas militares que, íntimamente, tendemos a apreciar de modo negativo. Voy a saltar, en forma explícita, el conflicto armado interno de la década de 1970 por la continua y aún presente incidencia en la política nacional y su ámbito judicial.

1. La movilización de 1978 por el litigio sobre las islas del Canal Beagle

En el año 1978, la disputa con la República de Chile por la determinación del trazado del canal Beagle, que implicaba cuestiones de soberanía sobre las islas Picton, Lennox y Nueva, otros archipiélagos menores y una amplia área marítima hasta el Cabo de Hornos, alcanzó su clímax. El debate llegó a instancias arbitrales, y el fallo no sería aceptado con facilidad. Ambas naciones se alistaron militarmente para sostener, con las armas, sus pretensiones. La movilización de reservas y de todos los medios del potencial nacional significó un costoso esfuerzo económico y una prueba severa de todos sus recursos. La mediación papal de Juan Pablo II por medio de su delegado, el Cardenal Samoré, detuvo la confrontación apenas horas antes de la hora H del día D, la medianoche del 22 de diciembre.

Sin embargo, esa preparación y ese despliegue colaboraron en forma concreta para la redeterminación de la doctrina naval, los procedimientos operativos y el ajuste de los sistemas



Es preciso saber lo que se quiere; cuando se quiere, hay que tener el valor de decirlo, y cuando se dice, es menester tener el coraje de realizarlo.

Georges Clemenceau
(1841-1929)



Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente.

Peter Drucker (1909-2005)

de armas integrados. En la Armada, la Flota de Mar, la Infantería de Marina, la Aviación Naval, la Fuerza de Submarinos, la Agrupación de Lanchas Rápidas y las Fuerzas Especiales probaron sus capacidades y sus limitaciones en un riguroso ejercicio, que no careció de ensayos realistas ni de momentos de tensión muy álgida con elementos de las fuerzas trasandinas.

Todo ello constituyó un inestimable ensayo⁶ para las operaciones de Malvinas, que sobrevendrían apenas tres años después, en abril de 1982.

Asimismo, la conciencia del agotamiento operativo de los medios aeronavales aceleró las tratativas de compras y la renovación de submarinos, aviones de ataque, destructores, corbetas y equipo de IM. Entre otras medidas, se adquirieron inmediatamente las corbetas A69, los destructores clase Hércules (T42), las lanchas rápidas A.R.A. *Intrépida e Indómita*, las patrulleras tipo A.R.A. *Baradero* y los vehículos anfíbios LVPT⁷; se instalaron misiles MM38 en los destructores clase Fletcher, y radares (965) y misiles antiaéreos filoguiados Sea Cat en el crucero A.R.A. *General Belgrano*. Con mayor plazo de entrega, se encargaron los submarinos TR1700, las fragatas Meko 360 y corbetas 140, los aviones Super Étendard con misiles MM39 y la artillería antiaérea de IM con los Fly Catcher. El Ejército reemplazó sus tanques con los modernos TAM de fabricación nacional. La Fuerza Aérea adquirió los Mirage y Dagger. La modernización y el reequipamiento militares fueron sustanciales.

2. La guerra de Malvinas e islas del Atlántico Sur

¿Puede la guerra por las islas del Atlántico Sur ser considerada una derrota? Efectivamente, hubo una capitulación militar el 14 de junio de 1982, pero los alcances de una campaña no se deben acotar a objetivos de ocupación militar. La guerra es la continuación (en todo caso, una parte) de la política de un Estado. La República Argentina carece hoy de un importante sector marítimo e insular de antigua posesión y larga reclamación por derechos. Los archipiélagos de Malvinas, Georgias y Sandwich del Sur, con el amplio sector de mar sobre el que extienden jurisdicción, se encuentran bajo ocupación del Reino Unido. Esa dominación ilegítima nunca ha sido tan difundida internacionalmente ni tan claramente expuesta (y opuesta) en los foros internacionales como desde 1982. La guerra, con la difusión que mereció en el marco de la confrontación hemisférica entre la OTAN y el Pacto de Varsovia, desafiando una de las potencias aliadas de los Estados Unidos, puso la demanda argentina en conocimiento y debate mundial. Eso continúa⁷.

Con la existencia de ricas pesquerías y de abundantes sustratos petrolíferos o gasíferos, la pretensión nacional seguirá siendo de lejana obtención. Sin embargo, el reclamo y sus justificaciones, así como la determinación propia por recuperarlas, se han hecho claros a todo nivel, nacional e internacional, merced a la Guerra de Malvinas. También en el identitario nacional, el sentimiento de arrebato y de recuperación se ha enraizado más y más desde 1982.

La guerra, como continuación de la política, ha expuesto los objetivos nacionales, que no han cesado por la circunstancial rendición de plaza. Por el contrario, el RUGB siente la amenaza, o declara sentirla, y justifica, así, una fortaleza en Malvinas y la renovación de su fuerza naval con dos enormes portaaviones de 70 000 toneladas, para resguardar la incipiente explotación de hidrocarburos.

Ese mismo debería ser el argumento argentino para repotenciar sus fuerzas aeronavales, submarinas y de infantería de marina, además de su Fuerza Aérea y su Ejército. El efecto directo de la amenaza constante no solo incrementa los costos operativos de cualquier actividad económica isleña, sino que encarece la política exterior británica, que, sin el respaldo de legitimidad, solo es sostenible por la fuerza. El fortalecimiento argentino impone mejores condiciones de diálogo, en pie de igualdad, al tiempo que reduce la aceptabilidad, en términos de costo-beneficio, de sostener las islas.

⁶ Tomado casi tal como se entiende en la doctrina naval argentina.

⁷ La salida unilateral del RUGB de la Comunidad europea —conocida como Brexit— ha generado tensiones entre las naciones del viejo mundo, que amenazan con retirar el apoyo a Gran Bretaña en la continuación de esta usurpación.

3. La campaña ribereña de la Vuelta de Obligado y otros combates

El combate de Vuelta de Obligado, en 1845, en una curva⁸ del Río Paraná ante una poderosa fuerza expedicionaria británico-francesa, expone los aspectos ambiguos y fugaces de una derrota táctica, que fue una victoria estratégica.

La fuerza invasora extranjera había tomado, por asalto sorpresivo y sin declaración de guerra, la flota argentina en Montevideo. Luego, bloqueó los puertos nacionales e incursionó en el río Paraná, para alentar un movimiento secesionista en Corrientes. Con la escuadra capturada y la mayor parte del ejército nacional abocado a las guerras interiores en Corrientes y contra fuerzas del Uruguay, la resistencia se planteó desde lo posible.

Se estableció un plan de desgaste, con baterías costeras en las márgenes del Río Paraná. El primero y más duro combate fue presentado en Vuelta de Obligado. Tras la ruptura de las barreras de cadenas en el curso fluvial, la toma y el desmantelamiento de los barcos remanentes y la destrucción de las trincheras artilladas, la expedición incursora procedió aguas arriba. Todo el trayecto de subida hacia la ciudad de Corrientes fue hostigada por nuevas plazas de artillería, improvisadas desde los barrancos. Finalmente, los buques enemigos, llegados a su destino, encontraron el camino de retorno igualmente dificultoso para sus logísticos. Su ruta de repliegue fue igualmente ardua, ya que recibieron constante fuego de asedio. Nuevos combates en San Lorenzo, paso El Tonelero y la Angostura del Quebracho ampliaron sus bajas y daños. Al zafar de las fauces del río, sus comandantes desestimaron cualquier nuevo empeñamiento.

La Vuelta de Obligado fue el mayor enfrentamiento de esa campaña, considerada la cuarta Invasión Inglesa. Fue, objetivamente y como combate aislado, una derrota de las fuerzas argentinas. El resto de los encuentros fueron poco más que escaramuzas. Sin embargo, la serie de pírricas victorias de los aliados hizo de la campaña un excesivamente lento y costoso éxito. Un fracaso de los invasores.

A la postre, el Reino Unido y Francia reconocieron que el Río Paraná era una vía de agua interior y concedieron la soberanía argentina sobre él, con el derecho a regular su navegabilidad. Tratados posteriores con el Paraguay y el Brasil abrieron esas aguas a quienes comparten su cauce alto.

CONCLUSIONES

Las derrotas son hitos pasajeros en la historia de una armada, en el devenir de un país. Como evento doloroso, sacude y cuestiona las capacidades propias y plantea un severo análisis. Sin embargo, esa examinación es una oportunidad de reorganización y de reestructuración de los medios y la doctrina, o del camino para alcanzar los objetivos planteados.

Un camino tiene siempre etapas de reflexión, paradas y retrocesos para reencauzarse, tomar nueva fuerza y seguir. Un fracaso es un tropiezo; una derrota es un traspie. Los objetivos nacionales no han cambiado.

La fama de la invencibilidad muchas veces es el producto de una astuta estrategia de acción psicológica (PsiOps) o de manejo de la imagen; *marketing* de guerra. Si nuestro principal desafío diplomático y deuda pendiente es la recuperación de las islas atlánticas, el marco marítimo impone un adecuado análisis desde ese enfoque.

La marina británica se ha elaborado, desde tiempos virreinales, una pretendida máscara de imbatibilidad. Pocos recuerdan estruendosos fracasos, como los que sufrió en nuestras



**Lo que hace
a los héroes
y a los santos es
la capacidad de
realizar diariamente
y pronto su deber.**

Autor desconocido

⁸ Vuelta es la forma de denominar las curvas del río en el léxico fluvial.



**En la guerra,
ideterminación!**

Winston Churchill

mismas costas o los que le infringió la Armada Española al mando del Almirante Blas de Lezo («medio hombre», según los maledicentes) en la pretendida invasión de la flota del Almirante Vernon a Cartagena de Indias en 1741, o el Almirante Gutiérrez de Otero al propio Horatio Nelson en Tenerife, en 1797. O el conflictivo resultado de Jutlandia, una derrota táctica a manos de la Escuadra de Mar germana en la Primera Guerra Mundial.

La victoria y la derrota son dos caras de la misma batalla, pero como una moneda, su valor en el mercado es siempre relativo, y su mayor apreciación la hace el portador.

¿Podemos asumir que las instituciones sufren depresiones? Si así fuera, parecería que habría causas suficientes para diagnosticar ese cuadro a nuestras FF. AA.

Pero acaso, ¿es posible hacerlo cuando las FF. AA. tienen una altísima rotación y renovación del personal que, además, ingresa a ellas por incentivos esencialmente vocacionales? Aunque esto se asuma como cierto, sin apoyo de más evidencia que la propia intuición, no es menos cierto (bajo las mismas bases) que los cuadros pasan por un proceso formativo en escuelas y en centros de incorporación dirigidos por veteranos, que transmiten los saberes profesionales, pero también contagian la «cultura institucional». Me apresuro a aventurar que si esos instructores y líderes tienen una carga emocional y una cierta apreciación compartida de la situación institucional directa o indirectamente la trasladarán a los nuevos reclutas.

Mucho más si una situación que marca una tendencia se reitera continuamente. Por ejemplo, si el acoso político no ha mermado en forma sustancial, y la impronta mediática que se transmite de las fuerzas se mantiene intencionalmente atada a los errores o los fracasos del pasado, a causas judiciales que se montan sesgadas y a enfoques ideológicos tendenciosos por más de 30 años.

Es decir que aunque haya renovación de cuadros y la base vocacional sea fuerte en los novatos, el hostigamiento continuo y la conducción superior permeable a la influencia política generan un clima interno que se siente bajo estado de sitio.

Tal vez muchas cuestiones trascendentes no sean tan subjetivas: ¿Hay acaso nuevos medios o materiales modernizados? ¿Se adecuó el presupuesto a las necesidades de despliegue operacional y funciones operativas? ¿Se definieron políticas, misiones claras u objetivos concretos para las FF. AA.? ¿Finalizaron las acciones judiciales revisionistas de un pasado doloroso o se aplica en ese revisionismo una vara de imparcialidad, ecuanimidad y legitimidad apegada al plexo legal constitucional? ¿Qué historias y comentarios predominantes se hacen en los canales oficiales de radio y de TV sobre las FF. AA.? ¿Se reconocen la labor, el mérito y el riesgo de las actividades castrenses con salarios y retiros acordes (o siquiera equivalentes a los de otras reparticiones oficiales, como los judiciales, diplomáticos legislativos o incluso las FF. SS.)?

La lista de cuestionamientos podría seguir, pero se acota con la intención de demostrar, de alguna manera, que el agobio no es solo una percepción unilateral y subjetiva. Sin embargo, tal vez influido por la misma subjetividad, me es difícil señalar acciones efectivas para revertir ese sentimiento de agobio y de depresión.

En cualquier caso, si un diagnóstico es acertado, se espera que el tratamiento lo sea en la misma medida.

Y entonces, ¿cuál es la receta para esta situación? Si fuera obvia, ya hubiera sido encontrada, lo mismo si fuera simple o barata. Las prescripciones simplistas y unicasuales suelen ser erradas, y tampoco hay una praxis de aplicación casera con resultado asegurado. Con esa excusa clara y evidente, la propuesta es tan amplia y evasiva como los eslóganes de una

campana electoral: liderazgo situacional, relación bidireccional fluida con el PEN, definición de misión-objetivos-funciones, modernización del equipamiento, etc.

Es cierto, es una lista ambiciosa y casi utópica. En ella, lo primero que destacamos (y en eso hemos sido coherentes con el espíritu de este escrito) es el *liderazgo*.

Sin embargo, las nuevas escuelas de negocios, de las que estamos brevando también los militares, han conferido al liderazgo un rol importante, pero restringido a la construcción y el manejo de grupos (*team building, team managing*), a la relación interpersonal del jefe y los subordinados o a la dirección de un conjunto humano laboral. Lleva mucho de psicología o de sociología. En nuestra vieja tradición, ese concepto no era tan gravitante, y las cuestiones de mando no eran limitadas a la cuestión social, sino que siempre se focalizaban en los objetivos o la «misión», en el saber hacer y dirigir. De ahí que nuestros viejos manuales (esos que nunca terminamos de leer) se titularan *Arte del Mando Naval*, porque el liderazgo no es tal sin una razón, y no se encuentra limitado a pares y subalternos, sino que está inmerso en una cadena donde también hay superiores, hay influyentes agentes externos, hay competencia y apremios. Y es un arte, pues no hay reglas estrictas ni recetas de vademécum. Se definía *mando o conducción*.

Entonces, resaltamos y priorizamos el liderazgo. Primero, porque es el único ítem de la lista que depende casi exclusivamente de las propias instituciones. Segundo, porque ya afirmamos que cualquier apreciación de la realidad es subjetiva, y es la propia visión (o mentalidad) la que condiciona la percepción. Luego, porque está en un mando clarividente y hábil la conducción de toda crisis en su conjunto, como el dominio del timón en la tempestad. También, porque las armas no son manejadas por tecnócratas o por empleados burócratas sino, justamente (como destacamos en las páginas precedentes), por espíritus movidos de vocación que se movilizan por estímulos e incentivos espirituales e ideales.

Tiramos la piedra (bien conocida) y escondemos la mano, batiéndonos en retirada. No tenemos la receta: el liderazgo es una cualidad difícil de adquirir y de desarrollar. Sabemos que pueden educarse ciertas cosas, y otras son innatas, que unas dependen del entorno, mientras que hay características propias de cada equipo y condiciones muy personales. El liderazgo se cataloga en estilos clasificables (muy propio de la metodología taxonómica académica), pero resulta impredecible de antemano. Y no queda limitado al manejo de pequeños equipos humanos aislados, sino también a las grandes instituciones, sumergidas en sociedades complejas, con una amplia red de vinculaciones exteriores, con capacidad de diálogo frontal con las autoridades superiores y facilidad para comunicarse e influir en los niveles políticos más altos.

El piloto de esta tormenta aún no ha llegado. Más de tres décadas de democracia nos lo demuestran, y el penoso manejo político y mediático del luctuoso hundimiento del submarino A.R.A. *San Juan* lo ratifica.

Pero no se trataría de un cierto comandante individual, al estilo mesiánico que caracteriza nuestra idiosincrasia. Los cambios y los azares no se conducen unipersonalmente. Con seguridad, requerirá, como aquella generación de la década de 1980, un grupo amplio, una «masa crítica» de suficiente volumen para producir el fermento que haga levar el resto.

La figura del *líder*, ese prohombre en su corcel con la espada desenvainada en alto o en un puente descubierto con el catalejo enfocado al horizonte, no existe (acaso no ha existido nunca). Quizá sea más realista pensar en la sinergia de un proactivo grupo de jefes de todos los niveles, con una mentalidad amplia y comunión de ideas, que alcancen a mirar más allá de las murallas percibidas y de los límites construidos por una ficción social, generen una visión y se pongan en rumbo a ella. ■



**No basta saber,
se debe también
aplicar. No es
suficiente querer, se
debe también hacer.**

Johann Wolfgang Von Goethe

BIBLIOGRAFÍA

- Guía de Conducción para el Ejercicio del Mando Naval, Dr. Ariel E. Bianchi, Dirección General de Instrucción Naval, Armada Argentina, 1988.
- Arte del Mando Naval, Escuela Naval Militar, A.R.A., ediciones varias.
- Credo del Oficial de la Armada.