

IESE
Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
Instituto Universitario Art. 77 – Ley 24.521
Escuela Superior de Guerra
“Tte Gr1 Luis María Campos”



TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

Título: “Liderazgo militar en la Guerra de Malvinas”

Que para acceder al título de Licenciado en Estrategia y Organización presenta el Mayor C
Don **ALEJANDRO ANGEL SOLDAINI**

Director de TFL: Coronel C D **CÉSAR PABLO YAGÜE**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 21 de septiembre de 2012.

ABSTRACT

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Nro:	<u>AUTOR:</u> My ALEJANDRO SOLDAINI
--------------------------------------	--

TEMA: “Liderazgo militar en la Guerra de Malvinas”

ABSTRACT

El trabajo final de licenciatura investiga los conceptos doctrinarios propios y de otros ejércitos del mundo en cuanto al liderazgo militar, para determinar si actualmente contemplamos los aspectos de base referidos a la formación del liderazgo. En base a ello determinar a nivel táctico si existió o no el liderazgo antes y durante la Guerra de Malvinas tomando como parámetro de medición los hechos vividos por el Regimiento de Infantería Mecanizado 7.

El presente trabajo está realizado sobre la base de tres capítulos, el primero referido al análisis doctrinario propio, a la luz de la concepción moderna del liderazgo militar. En ella determinamos en qué medida se encuentra desarrollados los conceptos globales del liderazgo y el grado de actualización se encuentra la misma, en base a las definiciones actuales sobre liderazgo militar.

El segundo capítulo analiza la doctrina extranjera de los países de Alemania, Brasil, Chile, Estado Unidos y Paraguay. En base a ella se realizó la comparación con la propia doctrina y se determinó el grado de importancia que se le da al liderazgo dentro de las organizaciones militares. Asimismo se determinaron las características distintivas que debe poseer un líder militar.

En el tercer capítulo se analizaron los hechos vividos por el Regimiento de Infantería Mecanizado 7 antes y durante la Guerra de Malvinas. No se analizó en sí el hecho histórico, sino que en forma puntual se visualizaron las diferentes acciones de mando que posibilitaron determinar si existió o no liderazgo en la conducción ejercida por los conductores.

Cada capítulo posee conclusiones parciales, las cuales permitieron arribar a las conclusiones finales del trabajo.

Durante el período de investigación, se realizaron entrevistas a diferentes Oficiales de países extranjeros. En relación a la bibliografía consultada, se basó en la doctrina militar específica, doctrina extranjera, libros, revistas, Investigaciones de Estado Mayor y sitios de Internet.

Por último, queda abierto el presente trabajo de investigación para estudios posteriores.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<u>PARTE I: INTRODUCCIÓN</u>	
1. En relación al tema.	1
a. Área de Investigación.	1
b. Tema de Investigación	1
c. Tema acotado	1
2. Sobre el tema a investigar	1
a. Antecedentes y justificación del problema	1-2
b. Planteo del problema	2
3. Objetivos de la investigación	2-3
a. Objetivo general	2
b. Objetivos específicos	2-3
4. Primeros elementos del marco teórico	3
5. Metodología a emplear	4
<u>PARTE II: DESARROLLO</u>	
<u>Capítulo Nro I</u> El liderazgo militar en el Ejército Argentino	5 - 18
<u>Introducción</u>	5
<u>Sección I</u> Liderazgo desde el punto de vista del conductor	6-12
<u>Sección II</u> Liderazgo desde abajo	12-14

<u>Sección III</u> El liderazgo en combate	15-17
<u>Sección IV</u> Conclusiones parciales	17-18
<u>Capítulo Nro II:</u> Diferentes puntos de vista	19-35
<u>Introducción</u>	19-20
<u>Sección I</u> El liderazgo en Estados Unidos	20-23
<u>Sección II</u> El liderazgo en Alemania	23-25
<u>Sección III</u> El liderazgo en Brasil	26-27
<u>Sección IV</u> El liderazgo en Chile	27-31
<u>Sección V</u> El liderazgo en Paraguay	31-33
<u>Sección VI</u> A modo de síntesis	33-34
<u>Conclusiones Parciales</u>	34-35
<u>Capítulo Nro III:</u> El Regimiento de Infantería 7 en acción	36-51
<u>Introducción</u>	36-37
<u>Sección I</u> Antes de llegar a las islas	37-40
<u>Sección II</u> A la espera del inglés	40-43
<u>Sección III</u> El mando en la acción	43-50
<u>Conclusiones Parciales</u>	51
<u>Conclusiones Finales</u>	52-55
<u>Bibliografía Consultada</u>	56-57
<u>ANEXOS</u>	

<u>Anexo 1:</u> Esquema gráfico metodológico	1-1
--	-----

INTRODUCCIÓN

1. En relación al tema

a. Área de investigación

Didáctica especial militar - Liderazgo militar.

b. Tema de investigación

Liderazgo militar.

c. Tema acotado

Expresiones de liderazgo durante la Guerra de Malvinas evidenciadas por el Regimiento de Infantería 7, antes y durante la defensa de Puerto Argentino, hasta la capitulación.

2. Sobre el tema a investigar

a. Antecedentes y justificación del problema

La Guerra de Malvinas puso a prueba no sólo las características profesionales de la organización militar, sino también los valores de la misma, plasmadas en el accionar de sus integrantes durante el desarrollo del conflicto.

Mucho se ha analizado sobre el hecho histórico y han quedado demostrados una infinidad de hechos heroicos que ven la luz con sólo leer los documentos testimoniales de sus participantes, como así también, aciertos y errores referidos al planeamiento y a la capacidad profesional de sus integrantes, en especial sus conductores.

Consideramos que uno de los posibles pilares en que se basó la derrota sufrida durante la Guerra de Malvinas, se encuentra basado en la acción de mando del cuadro de Oficiales del Ejército, aspecto de suma importancia, el cual trataremos en el presente trabajo para extraer conclusiones relacionadas con el ejercicio del mando en el último acto bélico del cual fuimos partícipes.

Nos enfocaremos en el análisis detallado de los hechos históricos a la luz de la existencia o no del liderazgo ejercido por la conducción anteriormente mencionada, concluyendo sobre los aspectos positivos y negativos del mismo.

Como uno de los antecedentes al tema planteado tomaremos el trabajo final de licenciatura realizado por el Mayor TREJO del año 2011 el cual tiene como título “Liderazgo militar, herramientas pedagógicas para su desarrollo”, como así también datos documentales extraídos fundamentalmente del “informe oficial del Ejército Argentino, Conflicto Malvinas” y el “informe de la comisión de análisis y evaluación de las responsabilidades en el Conflicto del Atlántico Sur, informe Rattenbach”.

Asimismo basaremos nuestra investigación en la doctrina propia vigente, como es el “manual del ejercicio del mando” del año 1996 complementando este trabajo con doctrina de otros países tales como Alemania, Brasil, Chile, Estados Unidos y Paraguay.

Consideramos importante aclarar que el presente trabajo se circunscribirá sólo al ámbito específico a nivel Unidad Táctica.

b. Planteo del problema

El ejercicio del mando aplicado en la conducción de las organizaciones de nivel Unidad Táctica¹ durante la Guerra de Malvinas, ¿Estuvo basado en el concepto de liderazgo?

3.Objetivos de la investigación

a. Objetivo general

Analizar la acción de mando de nivel Unidad antes y durante las acciones de combate en la Guerra de Malvinas, para determinar si existió o no liderazgo en la conducción ejercida por los jefes de las distintas fracciones orgánicas.

b. Objetivos específicos

1) Objetivo particular Nro 1

¹ La unidad táctica es el mayor agrupamiento orgánico de tropas pertenecientes a un Arma, Tropa Técnica o Servicio, bajo un comando único. Las unidades tácticas son El Regimiento, El Grupo y El Batallón.

Determinar las características del liderazgo militar basados en la doctrina propia para extraer conclusiones sobre la formación que poseían los conductores de nivel Unidad Táctica durante la Guerra de Malvinas.

2) Objetivo particular Nro 2

Determinar las características del Líder Militar a la luz de la doctrina de los ejércitos de otros países como Alemania, Brasil, Chile, Estados Unidos y Paraguay, para obtener los conocimientos necesarios sobre la formación de sus conductores en el ejercicio del mando.

3) Objetivo particular Nro 3

Analizar las acciones de las fracciones del Regimiento de Infantería Mecanizado 7 para determinar el grado de liderazgo obtenido en el ejercicio del mando aplicado por sus conductores.

4. Primeros elementos del marco teórico

El éxito de las organizaciones militares radica en la capacidad de sus hombres, manifestada en su potencial profesional que se traduce en el potencial individual y de conjunto, como también en el profesionalismo con el que sus cuadros ejercen el comando² de las organizaciones para el cumplimiento de las diferentes misiones impuestas.

No tomaremos como tema de estudio del presente trabajo la capacidad del conjunto de la organización Sólo analizaremos dentro de las capacidades individuales, la acción de mando ejercida en la conducción de nivel Unidad durante la Guerra de Malvinas (GM) en el período comprendido entre el 01 y el 14 de junio de 1982.

La acción de mando como tal, será caracterizada bajo las definiciones distintivas del sociólogo alemán Max Weber referente al liderazgo, como así también la doctrina vigente de los Ejércitos de países amigos como los de Alemania, Brasil, Chile, Estados Unidos y Paraguay.

De esta manera intentaremos diagramar un referente definido sobre liderazgo militar en base a la doctrina vigente en la formación de conductores como lo es nuestro “Manual del ejercicio del mando (M-65-1)”. De esta manera intentaremos tamizar los hechos históricos analizando la acción de mando ejercida por la conducción de la Unidad en análisis, para concluir en fundamentos que permitan determinar la existencia o no del liderazgo durante el desarrollo de las acciones de combate.

Creemos que los sucesos de Malvinas, además de ser una causa irrenunciable de soberanía Nacional, constituyen también una fuente inagotable de experiencia, que debe ser

² Es la autoridad legal con que se inviste a un militar para ejercer el mando sobre una organización militar.

analizada y estudiada en todos los niveles de la conducción, no solo por sus aciertos, sino también por sus errores.

5. Metodología a emplear

La metodología a emplear será el método deductivo, pretendiendo estudiar el problema partiendo de una visión general del problema, hasta llegar a aspectos particulares que se deseen extraer como conclusiones, diseñando la investigación en un modo explicativo.

CAPÍTULO I

El liderazgo militar en el Ejército Argentino

El Ejército Argentino, como toda organización que tiende a la eficiencia, basa su estructura fundamentalmente en el único componente invariable que le brinda identidad y eficiencia al sistema como un todo: el hombre.

Siendo este el componente más importante de la organización militar, también será el centro del esfuerzo y preocupación del ápice conductor, quien buscará explotar al máximo las capacidades individuales y de conjunto de sus integrantes para el logro de los resultados deseados en vistas de los objetivos propuestos:

*“Sin embargo, el hombre continúa siendo el factor más decisivo en la guerra. La forma en que el soldado, individual o colectivamente, reaccione al desafío tremendo que le impone la lucha, determinará en gran medida la eficacia del poder de combate de una fuerza...”*³

En las organizaciones militares, la eficiencia del hombre tanto individual como colectiva, podemos decir que en gran medida, tiene una estrecha relación con la calidad de la acción de mando de sus conductores. Estos deberán lograr mediante dicha acción, la voluntaria adhesión de sus subordinados a la causa que se sirve, consiguiendo así el máximo aprovechamiento de sus capacidades individuales, las que mediante un proceso sinérgico, determinarán la capacidad colectiva de la organización.

Este concepto podemos encontrarlo así descrito en la definición de mando de nuestro “Manual de ejercicio del mando”:

*“Es la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión”*⁴.

Podríamos de esta manera expresar que el correcto ejercicio del mando no es una tarea sencilla. Requiere fundamentalmente de conductores capacitados y comprometidos con las responsabilidades que son inherentes a la conducción.

Para ello, el Ejército Argentino capacita a sus conductores desde sus Institutos de formación, y ha sido en las últimas décadas una de las temáticas más tratadas dentro de las organizaciones tanto militares como civiles a nivel mundial.

³ EJERCITO ARGENTINO (1990) M-65-1 Manual del Ejercicio del Mando, p I.

⁴ IBIDEM, p II.

Sección I

Liderazgo desde el punto de vista del conductor

La doctrina básica empleada para la formación de los conductores del Ejército Argentino es el *Manual del Ejercicio del Mando*. Este manual ha sido objeto de críticas argumentando su desactualización, particularmente por la ausencia de cuestiones relacionadas con el liderazgo, habida cuenta de la trascendencia que este tema tienen desde aproximadamente los últimos veinte años.

A continuación, intentaremos descifrar si esas críticas son acertadas o no, en el marco conceptual del tema en estudio.

Nuestra doctrina especifica claramente las condiciones que debe reunir el conductor de una organización militar. Las mismas son denominadas “*Condiciones personales para el mando*” y al describirlas indica que estas son la llave para un correcto ejercicio del mando por parte del conductor:

*“Las condiciones personales para el mando serán la resultante de la interacción de la educación, la experiencia y el esfuerzo personal del Jefe por conocerse y perfeccionarse”*⁵

Entonces, podemos indicar que el esfuerzo en la formación de conductores altamente capacitados, no radica exclusivamente en la organización, sino que en gran medida radica en la capacitación individual responsable que cada integrante de esa organización efectúe con el objeto de superarse.

En este sentido, uno de los pensadores militares más importantes de la historia como lo fue el General Von CLAUSEWITZ⁶, describe que sólo unos pocos conductores son capaces de sostener la voluntad de sus fuerzas para conseguir la victoria. También describe que tan sólo unos pocos poseen las aptitudes necesarias para ser líderes militares, marcando claramente que esta condición no es exclusiva de la herencia ni del ambiente, definiendo que el liderazgo nace primero internamente en el hombre y que mediante su capacitación comenzaría a formarse con el correr del tiempo.

Hasta aquí, no hemos definido al liderazgo desde la perspectiva de nuestra doctrina, solamente mencionamos el mando, su acción y las condiciones personales que debe poseer el conductor, esto se debe a que la misma no contempla la figura de líder en sí. Nuestro manual

⁵ EJERCITO ARGENTINO (1990) M-65-1 Manual del Ejercicio del Mando, p 23.

⁶ CHIPMAN, Donald. CLAUSEWITZ y el concepto de liderazgo. *Military Review*, Nro 10. Octubre 1987

establece claramente la figura de Jefe o Comandante como aquella persona que ejerce el mando en su organización⁷.

La expresión más exacta de que lo que el liderazgo es para un militar surge de la obra del Coronel MAGNILLI:

“Es la aptitud moral que alcanza un Jefe cuando logra influir conscientemente sobre el comportamiento interpersonal del grupo que le está subordinado y que conduce, guía, persuade y facilita el progreso individual de manera tal de obtener cohesión interna, voluntaria obediencia, mutua confianza, respeto y leal y espontánea cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión del servicio”⁸

Es así entonces, que el liderazgo es intangible, siendo este una aptitud moral que alcanza el conductor. Por lo tanto se podría decir que este es de carácter individual, ya que solo él podrá lograrlo y alcanzarlo.

Esta aptitud sería en consecuencia la resultante de una correcta acción de mando ejercida por el jefe sobre su organización. De esta manera el liderazgo resultaría una de las partes constitutivas de lo que llamaremos el *Ciclo de Formación del Liderazgo*. (Fig 1)

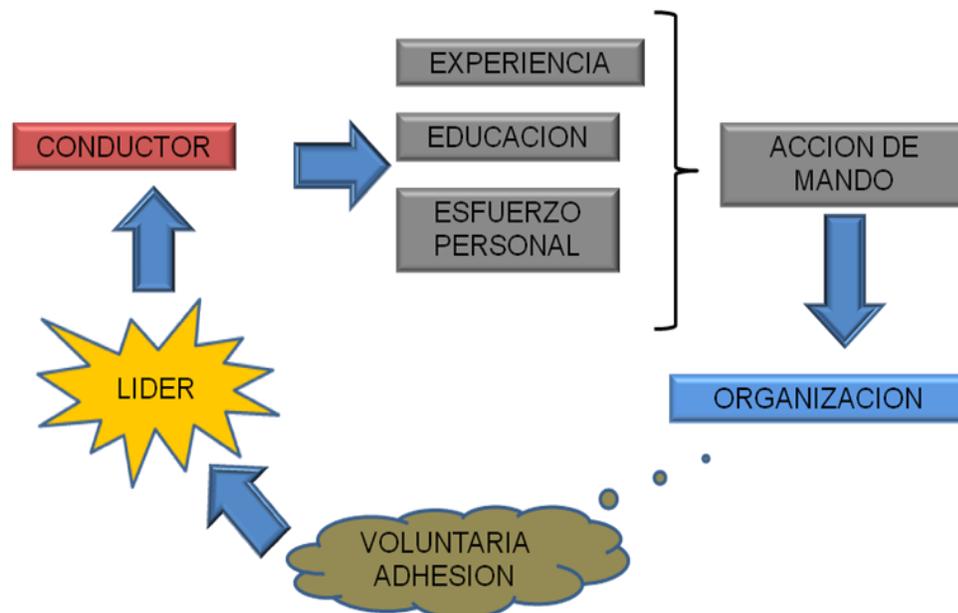


Figura 1. Ciclo formación del Liderazgo

⁷ EJERCITO ARGENTINO (1990) M-65-1 Manual del Ejercicio del Mando, p III.

⁸ MAGNILLI Jorge, Cnl. La Educación Militar para un Mando Descentralizado, Biblioteca del Oficial, Vol 753, Círculo Militar, Bs As. 1993, p 54.

Como es una resultante de la acción de mando, el liderazgo entonces debería tener un lapso de gestación temporal, lapso durante el cual la formación del liderazgo aumentará o disminuirá de acuerdo al correcto o no ejercicio del mando que manifieste su Jefe sobre su organización.

Con el ciclo de formación del liderazgo intentamos demostrar gráficamente, cómo influyen las diferentes variables desarrolladas anteriormente en la formación de un líder, notando claramente que no es sólo el conductor la única variable para lograrlo.

Como dijimos anteriormente: esta acción representa una dificultad significativa para el conductor, sin embargo nuestra doctrina estipula claramente qué principios y procedimientos debe seguir el Jefe o Comandante para el correcto ejercicio del mando, destinando para ello un capítulo completo del Manual del Ejercicio del Mando.

Es necesario entonces saber qué son estos principios y procedimientos para determinar su influencia en el ejercicio del mando y el personal de la organización, por ello decimos que los *Principios del Mando* son:

“Son reglas fundamentales que orientan la aplicación correcta de las condiciones personales del Jefe y los procedimientos del mando para asegurar una eficiente función de mando.

- *Creer en la causa que se sirve y auxiliarse de la fe en Dios*
- *Entregarse sin limitaciones al régimen del servicio*
- *Tener sentido de la autoridad y de la dignidad”⁹*

Analizando entonces los principios que debe seguir el conductor, podemos inferir que son básicamente lo que deseamos obtener de los integrantes de la fracción que se comanda. Es decir que esta acción de mando adquiere una relevante jerarquía el ejemplo personal. De esta manera lo que queremos lograr en los individuos debe ser exteriorizado por sus jefes.

Los conductores o jefes serán, en toda actividad que realicen frente a sus fracciones, objeto de atención especial por parte de sus subordinados. Es así que, el ejemplo personal, será uno de los aspectos más importantes para el logro del éxito deseado.

⁹ EJERCITO ARGENTINO (1990) M-65-1 Manual del Ejercicio del Mando, p 45.

En referencia a ello, nuestro manual expresa que las conductas del jefe despertarán potencias insospechadas en sus subordinados. Esto hace referencia puntual al ejemplo personal, el cual incide directamente sobre la gente en forma de contagio afectivo, imitación y elevación de los niveles de aspiración.

También nuestra doctrina expresa que esta es la única manera de conseguir una entrega total por parte de los subordinados, llevándolos a grandes sacrificios en bien de la organización. Por otra parte, también hicimos referencia a los procedimientos del mando, que como su nombre lo estipula, determinan la forma correcta que tiene el jefe para ejercer el mando en su organización.

Estos procedimientos tienen por finalidad establecer parámetros generales dentro los cuales debe accionar cada conductor de acuerdo a la situación particular del entorno de la organización iluminados por los principios anteriormente desarrollados:

“Por su naturaleza el mando no es necesariamente innato; depende de cualidades y condiciones que pueden ser desarrolladas y de la aplicación racional de principios que pueden ser aprehendidos. La capacidad para ejercer el mando puede ser adquirida, desarrollada y practicada en grado variable por quien se sienta adecuadamente motivado y posea la aptitud mental y física y la integridad moral para asimilar y aplicar sus exigencias. La adquisición de tal capacidad es un proceso continuo y permanente”¹⁰

Es decir, y reafirmando lo expresado anteriormente en lo que determinamos Ciclo de Formación del Liderazgo, este es un proceso que demanda un lapso de tiempo determinado que podría ser variable de acuerdo a dos aspectos bien determinados:

- Calidad de conocimientos recibidos y adquiridos durante su formación.
- Grado de compromiso en la aplicación del mando sobre la organización.

De esta manera a medida que avanzamos en el tema, podemos agregarle otros componentes al ciclo de formación del liderazgo.

Entendemos entonces que la consecuencia de contar con un líder como conductor de una organización, responde a las variables Tiempo y Formación, que representadas en un eje cartesiano, avanzarán gradualmente de acuerdo al crecimiento de las variables y a través de la acción de mando ejercida sobre la organización.

¹⁰ EJERCITO ARGENTINO (1990) M-65-1 Manual del Ejercicio del Mando, p 1

En este punto podemos preguntarnos si: ¿Todos los conductores que sean correctamente formados llegarán a ser líderes de sus organizaciones en un lapso de tiempo variable?

Estaríamos en condiciones de inferir que posiblemente la respuesta correcta sea afirmativa. Estaríamos en presencia de futuros líderes dándose las condiciones necesarias expresadas anteriormente. Debemos considerar que estaríamos omitiendo tal vez uno de los aspectos más característicos e individuales que particularizan a cada conductor: la Acción de Mando.

“Todo oficial verdaderamente profesional tiene como deber moral mandar bien y a través de su perfeccionamiento hacerlo cada vez mejor”¹¹

Este crecimiento o perfeccionamiento en la aplicación del ejercicio del mando por parte del conductor, quedaría plasmado en un eje cartesiano, en donde diferenciaremos por un lado el Tiempo necesario y por otro la Capacitación personal individual inherente a la responsabilidad individual y de la organización.

Representando en los ejes anteriormente descriptos, la acción de mando que ejerce el conductor sobre su organización, podemos observar la relación existente entre ambos ejes hacia el logro y formación del liderazgo. (Fig 2)

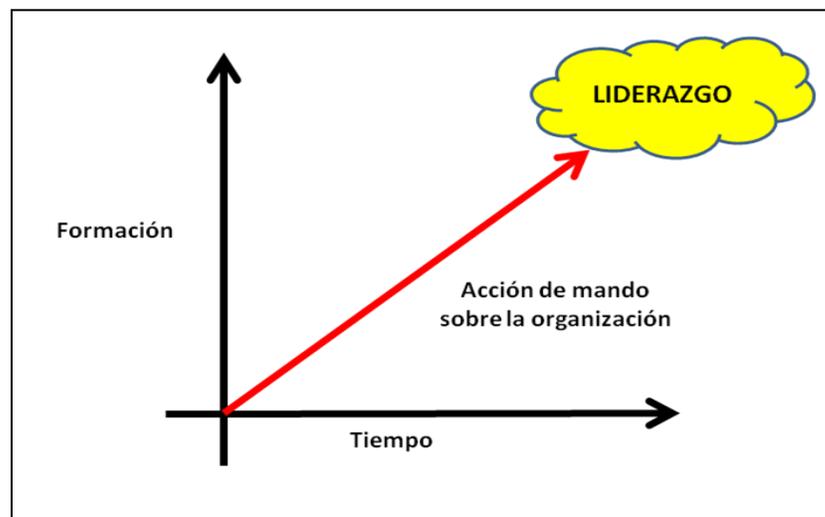


Figura 2. Factores del Liderazgo

¹¹ MAGNILLI Jorge, Cnl. La Educación Militar para un Mando Descentralizado, Biblioteca del Oficial, Vol 753, Círculo Militar, Bs As. 1993, p 111.

“El ejercicio del mando puede variar entre dos límites extremos aceptables; el autoritario y el persuasivo. Más allá de estos límites extremos admisibles el ejercicio del mando se deteriorará. La forma autoritaria de mandar podrá degenerar en despotismo, egolatría o terquedad. Por el contrario, la forma persuasiva de mandar podrá caer en la indolencia o perder el sentido de la autoridad y dignidad.”¹²

Es así entonces, que no sólo basta con una formación adecuada y el tiempo necesario para conducir una organización, sino que también y posiblemente más importante, sea la materialización de los conocimientos y experiencias propias del conductor a través de la acción de mando.

Los dos extremos en que oscilan las posibilidades reales de ejercer el mando por parte del Jefe, marcarán las distintas reacciones de sus subordinados. Será materia de análisis permanente del Jefe evaluar a la organización y autoevaluarse a sí mismo, de manera tal de dimensionar los efectos de su acción de mando sobre la organización.

Ante este proceso nuestra doctrina especifica que existe lo que llama Indicadores Básicos del Mando. Estos son la moral, la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo.

Los indicadores anteriormente mencionados no son tangibles ni mensurables, resultará así un tanto difícil cuantificar su medición dentro de la organización si no se establecen patrones definidos.

Por ello, el líder deberá tener un conocimiento acabado de su personal. Podemos expresar que sólo esa condición podrá generar un juicio de valor que determine el estado general de la organización y la influencia del Jefe sobre la misma.

Este conocimiento es indefectiblemente el resultado de la interacción de sus integrantes, que será determinante para el mayor o menor desarrollo del conocimiento mutuo.

“Esta tarea podrá ser llevada a cabo con eficiencia mediante un esfuerzo constante que deberá realizar el Jefe en conocerse a sí mismo, en primer término, y en conocer al personal que integra su organización, en segundo lugar.”¹³

¹² EJERCITO ARGENTINO (1990) M-65-1 Manual del Ejercicio del Mando, p 3.

¹³ EJERCITO ARGENTINO (1990) M-65-1 Manual del Ejercicio del Mando, p 3.

De esta manera y mediante el conocimiento de sí mismo y de su personal, el Jefe irá influenciando a la organización a través de lo que denominamos Ciclo de Formación del Liderazgo, en busca de la entrega total de sus subordinados.

Esta entrega total, nuestra doctrina la puntualiza como “*identificación*”¹⁴ y al respecto menciona que constituye una entrega total de los individuos a las finalidades y objetivos del grupo.

Esta entrega total, que sólo logran los individuos comprometidos tanto espiritual como físicamente, conseguirá que estos dejen de lado sus aspiraciones personales priorizando los objetivos de la organización.

La sumatoria de las identificaciones individuales conformarán lo que llamamos *el Espíritu de Cuerpo*¹⁵, y este aumentará o disminuirá en forma proporcional a la influencia que positiva o negativa de la acción de mando de su conductor.

Es entonces, que el liderazgo deberá ser un objetivo permanente a conseguir por todos los conductores militares de cualquier nivel de la conducción, teniendo por finalidad el éxito de la organización tanto en la paz como fundamentalmente en la guerra.

Sección II

Liderazgo desde abajo

La influencia del conductor sobre sus subordinados es directa e inevitable y son ellos los que en cierta medida transforman esta interrelación en una influencia positiva o negativa para la organización como un todo.

Por ello la influencia positiva que debe ejercer el conductor sobre su organización, se ve reflejada directamente en lo que nuestra doctrina llama “Procedimientos del Mando”. Estas son normas que determinan el correcto ejercicio del mando, por ende la influencia es directa con la organización.

¹⁴ IBIDEM, p 20.

¹⁵ Es el estado mental y emocional de la organización que se logra cuando la totalidad o la mayoría de los individuos que la integran están identificados con sus valores, intereses y objetivos, y los adoptan como si fueran propios, de tal manera que sienten orgullo y satisfacción por sus éxitos y abatimiento por sus fracasos, así lo define nuestro manual del ejercicio del mando.

Todo conductor de una organización militar que en su acción de mando tenga en cuenta los procedimientos doctrinarios para su ejercicio, ¿será reconocido como líder por sus subordinados? Posiblemente, la respuesta a este interrogante es afirmativa, pero es de interés ahondar un poco lo que nuestra doctrina estipula en base a la experiencia.

Con respecto al ascendiente que debe lograr el conductor nuestro manual dice:

“El ascendiente no es estable. Puede perderse principalmente cuando la conducta del Jefe en el ejercicio del mando se vuelva déspota, ególatra, terca o indolente, o bien cuando incurra en contradicciones gruesas entre lo que hace y lo que exige.”¹⁶

También refiere lo que el subalterno siempre tendrá la atención dirigida a su superior, adoptando y ejemplificando lo bueno como lo malo de su conducta y profesionalismo.

De los párrafos anteriores podemos inferir que toda acción que realice el conductor, indefectiblemente recabará en la aprobación o no de sus subordinados determinando su grado de aceptación en la organización y fomentando de esta manera lo que se conoce como Espíritu de Cuerpo.

“Es común que cuando se analiza el mando se haga un enfoque exclusivamente individualista sobre los atributos, virtudes y características del Jefe, sin tener en cuenta además la relación estrecha con el grupo humano”¹⁷

Es así entonces, donde cobra nuevamente importancia el Ciclo de Formación del Liderazgo, en donde la acción del Jefe resulta fundamental para la formación y consolidación de este espíritu que marcará a fuego la eficiencia en las acciones de la organización.

El subalterno observará en su Jefe, entre otras cosas, que practique lo que predica y exige, esto sumado a su capacidad personal y profesional irán modelando el carácter de la organización y de cada individuo.

Nuestra doctrina define claramente que la eficiencia de un Jefe o Comandante en el ejercicio del mando, recae en gran medida en el grado de comprensión y aceptación por parte de los subordinados, hacia las resoluciones y ordenes que este imparta.

¹⁶ EJERCITO ARGENTINO (1990) M-65-1 Manual del Ejercicio del Mando. p 50

¹⁷ MAGNILLI Jorge, Cnl. La Educación Militar para un Mando Descentralizado, Biblioteca del Oficial, Vol 753, Círculo Militar, Bs As. 1993, p 111.

Podemos advertir claramente la relevancia que tiene la aceptación de la acción del Jefe en general.

Entonces, no es el Jefe en sí mismo el factor determinante en el Ciclo de Formación del Liderazgo, sino que es el elemento iniciador de este, pasando luego por el factor transformador (individuos), del cual surgirá el producto final, liderazgo o no.

“Esto no significa que el Jefe se guíe por las particulares exigencias grupales, pero si quiere mandar persuadiendo o convenciendo a sus subordinados sobre la misión que hay que cumplir sin emplear medios coercitivos, según el concepto de verdadero mando, aun cuando los lleve a arriesgar la vida, deberá entender que él es parte de un grupo de mayor o menor magnitud...”¹⁸

Este autor, también menciona que la relación entre el Jefe y la organización no debe ser una mera interacción, sino que esta debe ser una verdadera comunicación recíproca. Sólo de esta manera uno podrá conocer a sus subordinados y estos conocerlo al Jefe.

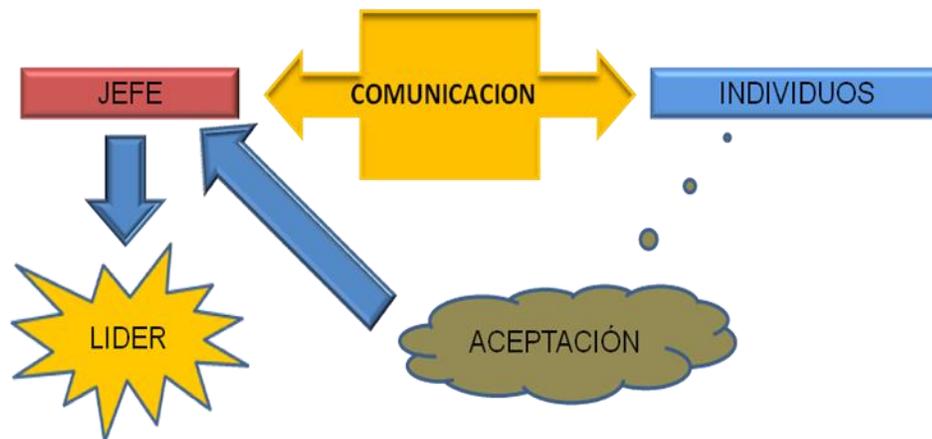


Figura 3. Comunicación Jefe-Individuos.

¹⁸ MAGNILLI Jorge, Cnl. La Educación Militar para un Mando Descentralizado, Cir Mil, Vol 753, 1993, p 112.

Sección III

El liderazgo en combate

Como vimos en las secciones anteriores, nuestra doctrina no describe taxativamente lo que es el liderazgo, pero claramente hace referencia a como se debe realizar un correcto ejercicio del mando. Este es el punto de encuentro entre lo que dice nuestro manual y entre la concepción de liderazgo en las organizaciones militares.

Haremos un breve análisis sobre cómo influye sobre la acción de mando y como se ve afectada esta, no sólo por las acciones de combate en sí sino también las influencias que recibe del entorno en situaciones extremas como puede ser el caso en ambientes geográficos particulares.

De esta manera orientaremos el trabajo de investigación, hacia lo que se desea analizar en particular sobre el liderazgo durante la Guerra de Malvinas.

De investigaciones anteriores, podemos extraer que nuestro manual se encuentra desactualizado en cuanto a no capitalizar las experiencias surgidas durante la Guerra de Malvinas. Es posiblemente el punto débil que deja visualizar nuestra doctrina en referencia al ejercicio del mando.

Sin embargo, sin hacer referencia a nuestra experiencia, lo hace sobre la de ejércitos de países que han combatido en diferentes ambientes geográficos y en circunstancias determinadas lo cual también es válido para el tema de estudio.

Nuestro manual del Ejercicio del Mando define claramente la influencia del combate sobre el mando, la moral, la motivación, la disciplina, el espíritu de cuerpo, la eficiencia, y sobre el Jefe.

Es aceptada la influencia del combate en el Ciclo de Formación del Liderazgo desarrollado anteriormente.

“El combate afecta el comportamiento del individuo maximizando las influencias de las presiones negativas (Art 2.005), en especial, las derivadas del ambiente que impone el combate (fuego, peligro, abandono, soledad, falta de información, cansancio, tensión, angustia, impotencia, etc). Tales influencias incidirán en la moral y en la capacidad de combate del individuo y de la organización.”¹⁹

¹⁹ EJERCITO ARGENTINO (1990) M-65-1 Manual del Ejercicio del Mando, p 106.

Vale decir entonces, que ante circunstancias extremas como lo es el combate, surgen o influyen de manera más decisiva los aspectos negativos de la acción de mando afectando significativamente al desarrollo del liderazgo.

Es entonces que adquiere mayor relevancia las cualidades del Jefe de la organización, quien deberá procurar a través de su accionar, minimizar las influencias negativas, potenciando aquellas que él ha percibido como potenciadores de la eficiencia a través de la comunicación directa dentro de la organización.

La influencia de los aspectos negativos sobre los individuos afecta directamente a la eficiencia de la organización, pero esta afectación es más notoria cuando se produce en el Jefe. Que esta afectación sea captada por sus subordinados es más negativa aún.

“El Jefe será el artífice del mantenimiento de la moral y, en consecuencia, de la motivación, disciplina, espíritu de cuerpo y eficiencia de combate de los hombres y de la organización a su cargo. Su ejemplo personal será trascendente. El éxito de su ejercicio se evidenciará más en los momentos difíciles, es decir en las circunstancias adversas que en los del triunfo y éxitos de la acción desarrollada.”²⁰

La formación integral del Jefe será de suma importancia, y deberá ser especialmente capacitado para ejercer el mando en situaciones críticas como lo son durante las acciones de combate.

Anteriormente habíamos dicho que el liderazgo respondía a un ciclo de formación y que este era dinámico, vale decir, así como se consigue liderar una fracción también se puede perder el liderazgo adquirido por diferentes circunstancias.

Esto nos permite inferir que es posible conseguir el liderazgo sobre una fracción durante el tiempo de paz, y al momento de enfrentar una situación de crisis como lo es el combate o durante el desarrollo de este período, perder el liderazgo adquirido anteriormente sobre la fracción y viceversa.

Será entonces preocupación permanente del Jefe, conseguir el liderazgo de su organización en tiempos de paz y si fuese empleado su elemento en combate, mantener o incrementar este liderazgo adquirido para obtener la mayor eficiencia posible de su organización.

²⁰ EJERCITO ARGENTINO (1990) M-65-1 Manual del Ejercicio del Mando, p 114.

Nuestra doctrina define claramente que el objetivo perseguido por el conductor en su acción de mando será la de aumentar la eficacia del componente humano, logrando de esta manera la eficiencia de conjunto.

Para lograr esto el conductor deberá influir en forma positiva y directa sobre la moral de sus hombres, logrando de esta manera sobreponerse a cualquier aspecto negativo del entorno.

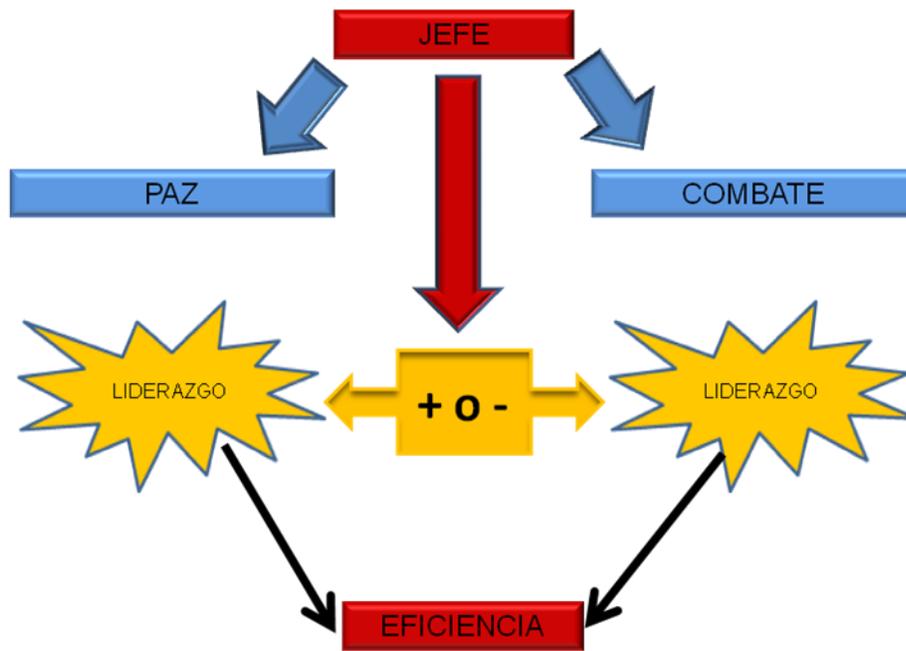


Figura 4. Dinámica del liderazgo

Sección IV

Conclusiones parciales

De lo expuesto anteriormente podemos expresar las siguientes conclusiones:

- ✓ Si bien el manual del ejercicio del mando, no contempla taxativamente el liderazgo militar como concepto expreso, cuando se refiere al correcto ejercicio del mando indudablemente está haciendo referencia al liderazgo y las características que tipifican y distinguen al líder.

- ✓ La principal herramienta para la formación del líder y con ello la generación de liderazgo en el individuo dentro de una organización militar, es el ejercicio del mando. Hemos tomado conciencia que nuestra doctrina detalla claramente que quien ejerce el mando correctamente obtiene como norma la voluntaria obediencia de sus integrantes, siendo esta la más clara evidencia del liderazgo.
- ✓ Todos los aspectos que desarrolla nuestra doctrina referido al ejercicio del mando, se encuentran orientadas claramente a formar líderes que ejerzan el liderazgo en la organización militar.
- ✓ No hay evidencia de que el manual del ejercicio del mando que emplea el Ejército Argentino haya aprovechado las experiencias surgidas de la Guerra de Malvinas relacionadas con el liderazgo en combate, pese a haber transcurrido treinta años de este conflicto.
- ✓ Relacionado con el liderazgo, hemos observado que este responde a lo que llamamos el Ciclo de Formación de Liderazgo. Y que este contempla tres aspectos definidos: Tiempo – Características personales del Jefe - Aceptación de los subordinados de las acciones del Jefe.
- ✓ La comunicación es un aspecto muy importante para el logro del conocimiento mutuo, que será el vector del ejercicio del mando.
- ✓ Constituye un error en el Ciclo de Formación del Liderazgo dejar entrever a quienes de uno dependen que estamos siendo afectados por los aspectos negativos del entorno.
- ✓ El liderazgo puede formarse, incrementarse e inclusive decrecer o perderse, tanto en tiempos de paz como en combate. Depende pura y exclusivamente de la acción de mando que ejerza el Jefe sobre sus subordinados y de cómo afecten las influencias negativas del entorno sobre él.

CAPÍTULO II

Diferentes puntos de vista

Como hemos visto en el capítulo anterior, el liderazgo, se desarrolla, mantiene, disminuye, se acrecienta o inclusive desaparece, a lo largo de un período de tiempo. También hemos visto que se ve afectado por una serie de factores variables que dan como resultado una relación social muy particular entre seres humanos. Esta relación permite es tan particular que permite que una persona influya sobre las demás conduciéndolos a la conquista de un objetivo propuesto o al cumplimiento de una misión, relegando sus realizaciones personales y dejándolas en un segundo plano.

El concepto de liderazgo es fundamental para el logro del éxito de una organización. De esta manera es visto y analizado por todos los países del mundo y en especial por sus fuerzas armadas.

Hemos dicho que el hombre continúa siendo el engranaje fundamental de cualquier organización. Esta condición se mantiene aún teniendo en cuenta el avance tecnológico global que vivimos en nuestros días.

Es el hombre el encargado y responsable de la conducción de las organizaciones y de sus individuos que la integran, al logro del éxito a través de un liderazgo sólido y continuo.

Los ejércitos del mundo han desarrollado diferentes teorías sobre el liderazgo en base a sus experiencias de guerra y también en tiempos de paz, instruyendo a sus hombres en mayor o menor medida de acuerdo al grado de importancia que le asignen a la misma.

Sin embargo, el denominador común de las fuerzas armadas, indistintamente del grado de desarrollo tecnológico que hayan alcanzado, también es el hombre, y en él depositan el centro de gravedad del éxito de la organización.

Desarrollaremos, en el presente capítulo, las diferentes visiones que tienen otros ejércitos sobre el liderazgo. Intentaremos evidenciar aquellos aspectos que consideramos

relevantes que los mismos tienen en cuenta para la formación de sus hombres. También expondremos aquellos puntos disímiles y similares entre las diferentes doctrinas, que nos permitan visualizar el grado de importancia que le dan las diferentes organizaciones militares al desarrollo del liderazgo entre sus Oficiales y Suboficiales a lo largo de su formación militar.

Para conocer más profundamente los conceptos definatorios en la concepción del liderazgo, analizaremos las diferentes interpretaciones que hacen algunos Ejércitos en el mundo.

Centramos este estudio en el conocimiento de ciertos aspectos que resultaron de interés para este trabajo, entre los que podemos mencionar por ejemplo: cómo definen al liderazgo las diferentes instituciones militares, como así también qué características distintivas debe reflejar un líder y qué grado de importancia le asigna su ejército a la formación de líderes en base a la doctrina.

Desarrollaremos los aspectos salientes referidos al liderazgo y a la formación de sus hombres, de los Ejércitos analizados: Estados Unidos, Alemania, Brasil, Chile y Paraguay.

Sección I

El liderazgo en Estados Unidos

El Ejército de los Estados Unidos de América²¹, define al liderazgo como:

*“el proceso de influir en las personas, proporcionando propósito, dirección y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización.”*²²

Según nuestro entrevistado, la doctrina de los EEUU define claramente el perfil buscado en un líder y menciona las características que este debe poseer:

- *Un fuerte intelecto.*
- *Una adecuada presencia física.*
- *Una correcta competencia profesional.*

²¹ CABAN, Martín, Mayor del Ejército de EEUU. Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 02 de julio de 2012.

²² ARMY REGULATION 600-100 (Army Leadership), 8 March 2007, p 12

- *Una elevada condición moral.*
- *Ser modelo en el rol que desempeña...*²³

Estas características deben ser adquiridas o inculcadas desde el inicio de la formación de sus conductores y deben estar basadas en las experiencias del pasado para poder formar líderes que se desempeñen en el futuro, así lo expresa el reglamento más importante sobre liderazgo del US Army: el FM 6-22 “Army Leadership Competent, Confident, and Agile”²⁴.

Según el entrevistado, el líder debe poder inspirar e influir en las personas a su mando para lograr las metas de la organización. Además debe dirigir sus tropas dando el ejemplo o como se menciona literalmente en la doctrina estadounidense “*Lead by Example*”²⁵. La formación y desarrollo de liderazgo es sumamente importante para las fuerzas armadas estadounidenses en general, tal es así, que en los soldados²⁶ la formación comienza desde su adiestramiento básico hasta que este llega a su primer destino.

Esto se lleva a cabo a través de manera progresiva, tomando toda oportunidad posible para asignarle a esa persona en alguna “*posición de liderazgo*”²⁷ en la conducción de fracciones, ya sea en gestiones cotidianas de la unidad o asignándole posiciones temporales durante su adiestramiento básico.

En el Ejército de EEUU cada individuo debe demostrar sus condiciones de liderazgo y de esta manera la institución asignará mayor responsabilidad en la conducción de fracciones. Por ejemplo, un soldado puede ser responsable de 2 a 4 soldados “*team leader*”²⁸. Más tarde, si demuestra potencial de liderazgo, puede ser responsable de 8 a 10 “*squad leader*”²⁹ y así sucesivamente.

²³ CABAN, Martin, Mayor del Ejército de EEUU. Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 02 de julio de 2012.

²⁴ Ejército de liderazgo competente, seguro y ágil. Traducción del autor.

²⁵ Liderar con el ejemplo

²⁶ A diferencia de nuestro Ejército, los EEUU no poseen un instituto de formación de Suboficiales. De acuerdo a las capacidades que demuestran sus Soldados, estos son ascendidos al cuadro de Suboficiales.

²⁷ Asignación de un rol en la cual pueda ejercer la conducción una fracción orgánica.

²⁸ Líder de equipo.

²⁹ Líder de pelotón.

En los oficiales el desarrollo de liderazgo comienza desde que los candidatos ingresan a las Academias de Formación de Oficiales³⁰, donde son formados como líderes ejercitándose en forma práctica, mediante la asignación de posiciones de liderazgo.

Al igual que los soldados, a los cadetes se les asigna la oportunidad de dirigir fracciones en variados puestos y niveles, por supuesto que ellos reciben mucha más instrucción académica que los soldados y suboficiales.

El Ejército, posee una extensa bibliografía referida al liderazgo y especialmente sobre las características y cualidades que deben adquirir los líderes al momento de ejercer la conducción de diferentes fracciones. Según esta doctrina, un líder puede ser cualquier persona que en virtud del papel que asumen o responsabilidad asignada, inspira e influye positivamente sobre las demás personas de la organización para lograr las metas de la misma. Sin embargo, durante el desarrollo de la carrera tanto de oficiales como suboficiales, reciben la siguiente capacitación:

SOLDADOS Y SUBOFICIALES
Warrior Leader Course (Soldado, Cabos)
Advanced Leader Course (Sargento E-5, E-6)
Senior Leader Course (Sargento E-6, E-7)
First Sergeant Course (Primer Sargento E-8)
Sergeants Major Course (Sargento Mayor E-9)
OFICIALES
Academia Militar o pre-comisión (ROTC, OCS), (como cadete)
Basic Officer Leaders Course (BOLC) Teniente, (Primer curso básico como Oficial)
Captains Career Course (CCC), Capitán, (Segundo curso a nivel compañía)
Army Command and General Staff College (CGSC), Mayor, (Equivalente al Curso de Formación de Oficiales de Estado Mayor de Argentina)
Battalion Command Precommand Course (PCC), (Para Teniente Coroneles seleccionados para comandar un Batallón)
United States Army War College, Teniente Coronel y Coroneles

³⁰ Cabe destacar que el Ejército de los Estados Unidos de América, no sólo posee su centro de formación de Oficiales "WEST POINT", sino también cuenta con diversas universidades con la misma tarea.

La descripción de los cursos en el cuadro anterior, demuestra que la capacitación de los integrantes del Ejército de los EEUU referido al liderazgo es permanente, siendo una de las preocupaciones actuales en la formación de sus cuadros.

Según el Mayor CABAN:

“El Ejército de los EEUU entiende que el liderazgo debe ser ejercitado por todos sus integrantes indistintamente del nivel de la conducción que se estime, sin importan la cantidad de hombres que tenga a su cargo. Lo importante es interpretar en qué consiste el liderazgo para poder entender a sus hombres que le dependen y conseguir de ellos la mayor eficiencia posible, para el cumplimiento de la misión.”³¹

Sección II

El liderazgo en Alemania

Para el Ejército Alemán el liderazgo es:

"Liderazgo es un arte, una actividad creativa que radica en carácter, aptitud y fuerza mental. El liderazgo no conoce fórmulas ni reglas rígidas, pero principios claros tienen que guiar a cada líder.”³²

Según ellos, el liderazgo no conoce fórmulas ni reglas rígidas, pero principios claros que funcionan como guías para cada conductor, quien dentro de este marco, aplica su forma de liderazgo según las circunstancias de la situación.

La tarea y la responsabilidad que conlleva la conducción militar exigen un carácter especial, capacidades mentales y físicas tales como una empatía social marcada junto con la capacidad a comunicar.

Algunas características del líder militar son:

“ ...

- *Iniciativa*
- *Movilidad tanto mental como en la acción*
- *Robustez*

³¹CABAN, Martin, Mayor del Ejército de EEUU. Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 02 de julio de 2012.

³² HDv 100/100 Truppenführung von Landstreitkräften", Ed 2010, p11.

- *Facultad crítica*
- *Valentía*
- *Postura y comportamiento (disciplina)*
- *Empatía social*
- *Voluntad de decisión*
- *Capacidad de aceptar compromisos*
- *Camaradería*
- *Lengua clara*
- *Conocimientos de lenguas extranjeras (especialmente del inglés)...*³³

Para los alemanes, la formación de líderes es de gran importancia, ya que la personalidad del mismo es el factor clave del éxito; por ello el Ejército Alemán exige mucho de la personalidad de sus líderes.

Uno de los aspectos más relevantes que durante la entrevista resaltó el My HOIER, fue el de:

*“...la dignidad humana, factor determinante para el logro de un liderazgo sólido en donde los subordinados se entreguen sin limitaciones a las actividades de la organización...”*³⁴

Según nuestro entrevistado, el liderazgo es un factor importante durante la formación militar en cada carrera, tanto de oficiales como de suboficiales, y las características esenciales que forman parte de la formación están descritas en el reglamento general para la conducción de las tropas. Sobre esta base los reglamentos especiales que tratan de la formación dentro de las distintas carreras contemplan los contenidos para formar y educar al futuro líder del Ejército Alemán.

Desde el primer momento en la formación militar de sus cuadros, estos se encuentran regularmente en situaciones en las cuales deban ejercer el liderazgo y actuar. Es un proceso permanente de formar y mejorar las características de los líderes. Existen varios cursos especiales que apoyan esta formación, tal es así que el Ejército tiene un centro de educación que se centra especialmente en esta tarea.

³³ HOIER, Jan, Mayor del Ejército de la República de Alemania, Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 05 de julio de 2012.

³⁴ IBIDEM

Los oficiales que están asignados para asumir el puesto de jefe de una compañía realizan un curso para jefes y un curso de liderazgo en dicho centro, donde la formación de los líderes es obligatoria. Así, los futuros líderes tienen la oportunidad de actuar en situaciones donde deban aplicar el liderazgo. Ejemplo de ello son las misiones que desempeñan en Afganistán, ya que difiere en gran medida lo que puede ser aplicado en un curso teórico, de lo que es una situación real.

Nuestro entrevistado destacó claramente que para el Ejército Alemán: “*Se aprende más a través de la acción*”³⁵.

El principio de la “Auftragstaktik”³⁶ exige algunas características especiales de la personalidad del líder militar.

Para que pueda funcionar este concepto es necesario que los superiores tengan plena confianza en que sus subordinados son capaces de cumplir la misión en el marco de la libertad de acción que se les asigna en este tipo de misión. Por ello, el superior debe ser capaz de aceptar errores de sus subordinados entendiendo y aceptando que la resolución³⁷ abordada por el subalterno para cumplir la misión sea diferente a lo que el superior tiene en su mente.

De esta manera la Auftragstaktik exige una confianza mutua, ya que el subordinado debe poder confiar en que las órdenes surgidas por la superioridad para el cumplimiento de una tarea, están en capacidad de ser cumplidas por su fracción.

También es de suma importancia para la correcta formación de líderes, que estos inicialmente sean correctos subordinados y sean disciplinados. Por lo tanto los aspirantes pasan todos los rangos, desde soldados, suboficiales hasta que son promocionados al primer rango de oficiales. Este concepto garantiza que los futuros oficiales desarrollan un contacto muy estrecho con sus subordinados (tanto soldados como suboficiales) y esto es el factor clave para formar un sólido equipo.

Los subordinados quieren ver, escuchar y presenciar a sus líderes, por lo tanto uno de los principios más importantes es el “*liderazgo de frente*”³⁸.

³⁵ HOIER, Jan, Mayor del Ejército de la República de Alemania, Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 05 de julio de 2012.

³⁶ Es una orden tipo misión en la cual el Comandante le da a su fracción el objetivo a conquistar, las fuerzas a emplear y el tiempo asignado para el cumplimiento del mismo. Los subordinados poseen libertad de acción para planificar y ejecutar la misión teniendo en cuenta la intención del superior.

³⁷ Expresión lógica, clara y concisa de la solución que adopta una autoridad, sobre la base de la apreciación de un determinado problema.

³⁸ Término empleado en semejanza al ejemplo personal en nuestra doctrina.

Para los alemanes “*El buen líder dirige a sus tropas de frente y así inspira a sus soldados con su comportamiento modelo*”.³⁹

Sección III

El liderazgo en Brasil

Para el Ejército del Brasil, el liderazgo es:

*“un componente de la jefatura militar⁴⁰ la cual contempla el dominio efectivo del comportamiento de los subordinados, involucrando todos los aspectos relacionados con los valores, actitudes, intereses y emociones, que permite al militar en el ejercicio de un cargo, conducir a sus subordinados al cumplimiento de las misiones y a la conquista de los objetivos determinados”.*⁴¹

Para ello el líder debe estar caracterizado por “El ser, saber y hacer.”⁴²

De acuerdo a lo expresado por nuestro entrevistado:

“Cuando se hace referencia al “ser” del conductor, debe interpretarse que la formación del carácter en él es fundamental. En ella se verá la competencia, la responsabilidad con la que conduzca su fracción ligada a la iniciativa en el desarrollo, como así también el equilibrio emocional ante situaciones críticas que exigirán de este el máximo esfuerzo.

Dentro del espectro del “saber”, se encuentran comprendidos el conocimiento de sus subordinados, el conocimiento de la naturaleza humana como así también poseer la competencia profesional técnica/táctica que le permita desempeñar su función en forma correcta.

Dentro del marco del “hacer” encontramos que el conductor deberá motivar a su organización, disciplinarla y estimular la cohesión, todo ello mediante uno de los

³⁹ HOIER, Jan, Mayor del Ejército de la República de Alemania, Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 05 de julio de 2012.

⁴⁰ Debe entenderse como acción de mando.

⁴¹ MANUAL IP 20-10. Comando, Jefía y Liderazgo, p 4.

⁴² MACIEL DE SOUSA, Robert, Mayor del Ejército del Brasil, Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 06 de julio de 2012.

*aspectos que hemos desarrollado con anterioridad y que consideramos fundamental para establecer las relaciones humanas, como lo es la comunicación.”*⁴³

En los institutos de formación de Brasil el liderazgo es una materia curricular. Lo que más se desarrolla en relación a la formación de líderes, son los ejercicios prácticos. En ellos se buscan crear situaciones similares a las condiciones de la guerra, donde los conductores deberán demostrar su elevada capacidad de liderazgo frente a sus subordinados, en situaciones de máxima tensión física y mental.

Estos ejercicios están presentes durante todo el desarrollo de la carrera militar, tanto de Oficiales como Suboficiales.

*“La formación de líderes es una prioridad para el Ejército del Brasil.”*⁴⁴

La institución considera a la formación de líderes de suma importancia, ya que visualiza en ello las condiciones necesarias para mantener la fuerza en condiciones de cumplir sus misiones constitucionales.

Durante la Carrera, los Oficiales y Suboficiales poseen diferentes oportunidades donde son capacitados sobre los aspectos esenciales del liderazgo. Estas se desarrollan principalmente en las escuelas o institutos de formación que posee el Ejército, donde se realizan cursos, cursillo y seminarios sobre liderazgo.

Finalmente el Ejército del Brasil:

*“... prioriza la formación de líderes, entendiendo que esta es la base del sostén de la institución, manteniendo sus valores y tradiciones como estandarte del espíritu militar.”*⁴⁵

⁴³ MACIEL DE SOUSA, Robert, Mayor del Ejército del Brasil, Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 06 de julio de 2012.

⁴⁴ IBIDEM

⁴⁵ MACIEL DE SOUSA, Robert, Mayor del Ejército del Brasil, Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 06 de julio de 2012.

Sección IV

El liderazgo en Chile

Para el Ejército de Chile, el liderazgo es:

“la capacidad de asumir responsablemente la conducción de grupos y personas hacia el logro de sus fines”⁴⁶.

Por lo anterior, el liderazgo *“...es un proceso de aprendizaje, compromiso y servicio...”⁴⁷.*

Para los chilenos, el liderazgo:

“Es mucho más que dar el ejemplo y ejercer la dirección o el mando con valentía. Implica la habilidad de decir lo correcto, en el momento apropiado y en la forma debida.”⁴⁸

Teniendo presente lo indicado anteriormente y basado en lo señalado en la doctrina chilena, se puede definir el liderazgo militar como el arte de persuadir a los subalternos, lograr de ellos adhesión a un ideal para que, provistos de un propósito, dirección y motivación, desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo satisfechos y realizados.

Estas características, en una organización militar, *“...se deben dar en tres dimensiones; la del ser, del saber y del hacer.”⁴⁹*

En la dimensión del ser, el liderazgo comienza por el desarrollo del carácter, que permite al individuo vivir y comportarse de acuerdo a un conjunto de valores de carácter universales y otros militares.

Conforme a determinados atributos internos que forman y moldean el carácter, estos definen las características cualitativas que determinan su identidad como líder. Dichas

⁴⁶ MDM – 90002. Manual de Liderazgo. Ed 2009, p 1.

⁴⁷ LO PRESTI ROJAS, Hugo Fernando, Mayor del Ejército de Chile. Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 28 de junio de 2012.

⁴⁸ IBIDEM

⁴⁹ LO PRESTI ROJAS, Hugo Fernando, Mayor del Ejército de Chile. Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 28 de junio de 2012.

características, por ser determinantes como ejemplo de conducta frente a cualquier situación, deben ser internalizadas de manera permanente.

Según el entrevistado, un líder no debe constituirse ante sus subalternos en un sujeto de imitación sino en un modelo a seguir. Esta condición se logra mediante la disciplina y superación personal que le permiten adquirir las competencias que se requieren en su rango y cargo. Si bien los valores y atributos son los mismos para todos los líderes, sin importar su posición, se perfeccionan con la experiencia y la asunción de posiciones de mayor cercanía con los soldados o de mayor responsabilidad respecto del conjunto de ellos.

En él, la dimensión del saber, adquiere fundamental importancia el dominio de los conceptos teóricos y de los conocimientos técnicos, tácticos, organizacionales, administrativos y del ser humano, que los individuos deben usar como soldados y que les permitirá acreditarse ante sus subalternos como los líderes que los conducirán en forma segura hacia el cumplimiento de la misión.

Este conocimiento determina la identidad del líder que se verá materializada en sus acciones de liderazgo.

En la dimensión del hacer, adquiere relevancia el desarrollo de las habilidades que permiten poner en movimiento a los subalternos, impulsándolos a la acción aún en situaciones extremas, sin ser llevados al límite en procura de la perfección, esto es, respetando sus diferencias y carencias.

Implica actuar con fiel apego a las normas pero sin descuidar el propio discernimiento y buen criterio.

El carácter y el conocimiento en un líder son muy importantes y necesarios, pero por sí mismos no son suficientes. Un líder no será efectivo hasta que no pueda aplicar lo que sabe, en acciones que demuestren sus competencias directamente relacionadas con la influencia que ejercen sobre lo que otros hacen, sobre todo actuando en diferentes puestos durante su carrera.

Durante la acción adquiere importancia la confianza lograda a través de un recíproco conocimiento anterior entre superior y subalterno, las habilidades de comunicación, el ejemplo personal, el conocimiento de la situación, la inteligencia para resolver situaciones y el conocimiento de las reales capacidades y limitaciones de los subalternos en lo individual y en lo colectivo.

El liderazgo militar solo se puede desarrollar mediante el entrenamiento colectivo, la vida en el cuartel, el respeto hacia los subalternos, los sacrificios compartidos, el compañerismo, la vivencia permanente de los valores comunes y la camaradería que trasciende a la vida profesional y se proyecta hacia la familia.

El liderazgo es un aspecto de bastante importancia para el Ejército de Chile, ya que se ha incorporado a lo largo de la carrera militar, los aspectos centrales que permiten desarrollar en la formación de los comandantes, las características que debe poseer un líder.

Lo que indica que no solo se forma un comandante, sino que se busca desarrollar cualidades en los oficiales y clases que son características de los líderes, lo que complementado al desarrollo de las capacidades individuales en las dimensiones del Ser, Saber y Hacer, representan la combinación adecuada para la formación de ellos como tales.

Esta se desarrolla desde lo estipulado en la Ordenanza General del Ejército, que es la doctrina de pensamiento base para el desarrollo de la función castrense desde la perspectiva del pensamiento y la esencia del militar.

Chile cuenta también con el con un Manual de Liderazgo editado en el año 2009. En él se dan a conocer a los integrantes de la Institución los aspectos teóricos sobre liderazgo, con la finalidad de establecer el concepto doctrinal sobre esta materia en la Institución, de manera que sean llevados a la práctica por los comandantes en los diferentes niveles, especialmente en la unidad de combate y menores.

Junto con lo anterior, se cuenta con literatura desarrollada por la Academia de Guerra del Ejército y la División Educación. También existen currículos de Liderazgo, para ser aplicados en diferentes instancias de capacitación.

Durante la formación de los Oficiales, Suboficiales y Clases, se desarrollan contenidos relacionado con Liderazgo.

Es así que en la formación inicial en las Escuelas Matrices⁵⁰, se imparte contenidos relacionados con este tema. Complementa lo anterior, el empleo permanente de la cancha de

⁵⁰ Entiéndase Institutos de formación.

liderazgo construida en la Escuela Militar⁵¹, que es utilizada por una gran cantidad de alumnos y Oficiales a lo largo del año.

Existe un curso para oficiales (de todas las armas⁵² y servicios⁵³), que se desarrolla en el último año de subteniente, relacionado con la guerra especial y liderazgo, a desarrollarse en la Brigada de Operaciones Especiales⁵⁴.

Durante el resto de las instancias de capacitación durante la carrera, tanto de oficiales y suboficiales, se integra en los respectivos currículos algunos temas o charlas relacionadas al liderazgo.

En la actualidad, la Academia de Guerra del Ejército de Chile desarrolla diversas charlas sobre liderazgo militar, dedicando un módulo especial para tratar dicho tema en forma profunda.

Por último, según nuestro entrevistado:

“La preparación del militar chileno es lo suficientemente intensa como para que genere un cambio de conductas en la gran mayoría de quienes deban cumplir con la acción de mando.”⁵⁵

Sección V

El liderazgo en Paraguay

El Ejército de Paraguay define al liderazgo como: *“...la influencia que ejerce el Jefe sobre los hombres de su organización con la finalidad de hacerles cumplir las acciones necesarias para el logro de un objetivo común.”⁵⁶*

⁵¹ Equivale al Colegio Militar de la Nación.

⁵² Conjunto de organizaciones que participan de la batalla respondiendo a funciones de combate determinadas y claramente diferenciadas. Cada arma tendrá características propias y definidas y comprenderán organizaciones, equipos y materiales similares. (RFP-99-01 TERMINOLOGÍA CASTRENSE DE USO EN EL EJERCITO ARGENTINO)

⁵³ Conjunto de organizaciones que responden a funciones de servicio para apoyo de combate determinadas. (RFP-99-01 TERMINOLOGÍA CASTRENSE DE USO EN EL EJERCITO ARGENTINO)

⁵⁴ Aquellas que por su características adquieren una fisonomía distinta al resto de las operaciones, sea porque imponen procedimientos, organizaciones o medios particulares o porque requieren de fuerzas específicamente instruidas. (RFP-99-01 TERMINOLOGÍA CASTRENSE DE USO EN EL EJERCITO ARGENTINO)

⁵⁵ LO PRESTI ROJAS, Hugo Fernando, Mayor del Ejército de Chile. Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 28 de junio de 2012.

Para ello debe tenerse en cuenta el don de mando que debe poseer el Jefe haciendo hincapié en el ejemplo personal lo que lo llevará a adquirir la suficiente autoridad para hacer que sus subordinados cumplan con las directivas y órdenes sin vacilar. REDACTAR BIEN

Según el entrevistado:

“En la actualidad, el Ejército de Paraguay, le da importancia no solo al liderazgo relacional, sino también al liderazgo de servicio⁵⁷, el cual se define como hacer de los problemas de los subordinados como sus propios problemas, de manera tal de arribar a las mejor solución en forma perentoria.”⁵⁸

Para el Ejército de Paraguay: “Las características que resaltan a un líder dentro de una organización, ejercerán una marcada influencia sobre todos sus integrantes.”

Podemos señalar entre otras las siguientes características:

“El líder ejerce su liderazgo desde el inicio de su carrera, ya sea desde grupos pequeños y de carácter temporarios hasta la ocupación cargos de relevancia en grupos de mayor envergadura. Esto le permite perfeccionar e incrementar la formación de liderazgo con el paso del tiempo.”⁵⁹

Otra característica que se puede observar:

“...es la diferencia marcada que posee un líder entre la autoridad legal que le es conferida por la institución al asignársele un grado y un cargo, con la autoridad moral que ejerce sobre su organización en base a sus cualidades personales.”⁶⁰

Por ello el liderazgo “...debe ser ejercitado por cada conductor, ya que este puede ser adquirido por todos los conductores.”⁶¹

⁵⁶ DON DE MANDO. TE 22-100”. Ed 1981, p 5.

⁵⁷ Influencia positiva que ejerce cada individuo con sus pares o subalternos para el logro de un objetivo institucional dentro de los parámetros formales.

⁵⁸ Influencia positiva que ejerce cada individuo con sus pares o subordinados fomentando de esta manera el espíritu de cuerpo y pertenencia de la organización.

⁵⁹ARÉVALO SOTO, Gustavo Raúl, Teniente Coronel del Ejército de Paraguay, Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 28 de junio de 2012

⁶⁰ IBIDEM

⁶¹ IBIDEM

El Ejército del Paraguay contempla a la formación de líderes como un tema de suma importancia ya que considera a esto como uno de los pilares fundamentales para el futuro de las organizaciones militares. Para ello la Institución posee doctrina vigente que orienta la formación individual de futuros líderes, plasmado en un manual de título “*Don de Mando*”. Los contenidos de este manual son estudiados desde los institutos de formación de Oficiales y Suboficiales y durante la carrera de estos en los diferentes cursos de capacitación. Es así que existen diferentes módulos durante la carrera que exigen ciertos parámetros de formación de acuerdo al cargo y grado que poseen. Estos módulos basan sus contenidos en la doctrina estipulada por el manual referido al liderazgo.

El Ejército, fomenta la capacitación de cada integrante y la formación de futuros líderes, pero deja en manos de estos la ejercitación práctica que deberán desarrollar desde sus diferentes puesto de trabajo a lo largo de la carrera.

El liderazgo es un concepto que debe ser ejercitado por cada integrante, siendo esto:

“...una preocupación permanente para cada conductor, ya que de este manera se podrá conseguir la voluntad de sus subalternos para el logro de un objetivo superior.”⁶²

Sección VI

A modo de síntesis

Habiendo analizado las diferentes respuestas efectuadas a nuestros interrogantes durante las entrevistas desarrolladas, hemos considerado conveniente sintetizar las respuestas dadas para que facilite su comprensión sobre la base de sus simetrías y diferencias. En tal sentido podemos determinar lo siguiente:

En casi la totalidad de las doctrinas analizadas observamos que estipulan como características más salientes del líder el Ser, el saber y el hacer.

Dentro del espectro del Ser, cobra fundamental importancia el carácter del conductor. Este debe poseer una serie de factores componentes, entre otros podemos mencionar, la iniciativa, el equilibrio emocional, la responsabilidad, el coraje, la valentía, el comportamiento y la autoconfianza.

⁶² ARÉVALO SOTO, Gustavo Raúl, Teniente Coronel del Ejército de Paraguay, Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 28 de junio de 2012.

Como composición del Saber encontramos tres grandes subdivisiones. Por un lado el conocer a los subordinados determinando en forma fehaciente sus reacciones a diferentes situaciones, sus capacidades y limitaciones, como también su empatía social, permitirá al conductor exigir lo justo y necesario a sus hombres explotando al máximo la capacidad de conjunto. Por otra parte debemos decir que el conductor deberá conocer y comprender la naturaleza humana, de esta manera percibirá las necesidades, emociones, acciones y comportamiento de la organización como un todo y de sus individuos. Y como tercer punto dentro del saber podemos mencionar el conocimiento técnico/táctico que debe poseer todo conductor militar para el correcto ejercicio de su función.

Finalmente, dentro del ámbito del Hacer, podemos distinguir cuatro características salientes que la componen. Por un lado la comunicación, fundamental para la interrelación y entendimiento entre individuos. El motivar y disciplinar a la organización, como parte de la conducción que ejerce el Jefe permitirá despertar la fuerza interna que lleva a las personas a realizar cosas más allá de sus límites. Y por último estimular la cohesión dentro de la organización, consiguiendo la unión mental, emocional y espiritual de los miembros.

Sección VII

Conclusiones parciales

Luego de analizar la importancia que le otorgan al liderazgo los diferentes ejércitos de los países que hemos considerado, podemos expresar las siguientes conclusiones:

- ✓ El liderazgo es un concepto que es considerado por la totalidad de las organizaciones militares analizadas. Para ellas no sólo es importante el conocimiento teórico del concepto, sino también la aplicación de ese conocimiento en forma práctica durante el desarrollo de la profesión militar.
- ✓ En función de lo expresado por los distintos entrevistados y teniendo en cuenta las diferentes interpretaciones que le dan al liderazgo las doctrinas de los diferentes países, hemos extraído una definición sobre el mismo:

“El liderazgo militar es la capacidad que posee un conductor para influir positivamente sobre sus subordinados logrando la adhesión total de estos, afectando sus valores, actitudes, intereses y emociones en busca de un objetivo o para el cumplimiento de una misión trascendente para la organización.”

- ✓ El liderazgo puede y debe ser adquirido y desarrollado por todos aquellos que conducen fracciones, indistintamente del nivel de la conducción de que se trate. Todos los entrevistados coincidieron con que esto es de suma importancia para la organización militar y por ello se le presta la mayor de las atenciones.
- ✓ Las instituciones militares tienen una natural propensión a fomentar ciertas características en un líder. Estas características poseen gran similitud en todos los ejércitos analizados.
- ✓ Luego de analizar las diferentes interpretaciones sobre el tema, que las características más distintivas comunes que se debe buscar en cada conductor son las del SER, SABER y HACER. Son características que abarcan en forma global lo que se busca en un conductor. Dichas características deben ser inculcadas desde el inicio en la formación de los futuros conductores.
- ✓ En las diferentes doctrinas se ve claramente reflejado el Ciclo de Formación del Liderazgo, en donde el factor tiempo conjuntamente con la aplicación práctica del ejercicio del mando, darán como resultado la aceptación positiva o negativa de la influencia que ejerce este sobre su organización.
- ✓ Las diferentes instituciones ven reflejado en la formación de líderes, los pilares fundamentales para el sostenimiento de los valores institucionales y nacionales o constitucionales, de allí la importancia que le asignan estos a la formación de líderes en todos los niveles de la conducción.

CAPÍTULO III

El Regimiento de Infantería 7 en acción

“El cayo de Longdon fue el lugar donde se inició la acción...a esta posición además de estar invadida por el ruido de los disparos, las explosiones, la luz de las trazadoras, se incorporaron los gritos de órdenes, reclamos de auxilio de heridos. Tan difícil de olvidar por aquellos que estaban como por aquellos que oyeron desde las inmediaciones...”

(Relato del Grl Br VGM Oscar Luis Jofre)⁶³.

Luego de haber desarrollado en los capítulos anteriores los conceptos que abarca el liderazgo, tanto en la propia visión como en la de otros países, y en la influencia positiva que significa contar con líderes en las organizaciones militares, desarrollaremos a continuación un análisis de la acción de mando durante la Guerra de Malvinas.

No resulta fácil dejar de lado los sentimientos patrióticos que nos fueron inculcados desde nuestra formación inicial en el Colegio Militar de la Nación y pretender determinar mediante un humilde análisis, si el mando ejercido durante el conflicto fue o no aplicado con un adecuado liderazgo.

Pretendemos extraer conclusiones sobre las experiencias vividas por aquellos que tuvieron la oportunidad de ejercer el mando en la mayor oportunidad que tiene un militar de evidenciar su capacidad en el ámbito de la profesión militar: la guerra. Creemos que esto permitirá a las generaciones actuales, resaltar lo bueno y marcar a fuego aquellos aspectos que pudieron hacerse mejor.

Para el desarrollo del presente capítulo analizaremos una de las unidades del arma de infantería, que consideramos ha sido la más castigadas por el accionar inglés, el Regimiento de Infantería Mecanizada 7 “Coronel CONDE”.

En el presente capítulo no vamos a analizar los hechos heroicos, que sin ninguna duda dejarán entrever una luz del liderazgo en la conducción ejercida, sino que intentaremos reflejar la acción de mando no sólo durante las acciones de combate, sino en los tiempos

⁶³ MAFFEY, Alberto J, Grl. Crónica de las grandes Batallas del Ejercito Argentino. Biblioteca del Oficial, Vol 781, Circulo Militar, 2001, p 327.

previos a los mismos. Para ello analizaremos diferentes fuentes bibliográficas, seleccionado relatos puntuales que describan las acciones de mando.

Pretendemos analizar lo actuado con la intención de determinar el nivel de capacitación para el mando de los responsables de los distintos niveles organizacionales y el grado de compromiso que tenía el personal a sus órdenes con la causa que les exigía en su mayor nivel de exigencia entregar hasta su vida en caso de ser necesario.

Sección I

Antes de llegar a las islas

Durante el inicio del año 1982, el Regimiento sufrió una serie de cambios administrativos internos, tales como el cambio del Jefe de unidad, cambios internos y cambios de destino de oficiales y suboficiales que se incorporaron a la organización, como así también la incorporación de los soldados clase 1963 a mediados de marzo. Los soldados pertenecían al sistema de conscripción militar obligatoria.

Podemos expresar que, como hemos indicado en los capítulos anteriores, el liderazgo sufre transformaciones durante lo que hemos denominado un ciclo que presenta como variables el factor tiempo y el aspecto ejercicio de mando. Sin dudas, los cambios administrativos ocurridos en la organización afectaron significativamente la práctica del liderazgo y la formación de líderes.

Debemos tener en cuenta que los soldados de la clase 1963 y en mayor medida los pertenecientes a la clase 1962, recibieron la acción directa de mando durante su formación como militares, así lo menciona el Tcnl DANERI en su libro:

“En ese lugar vivaqueaban durante 40 días la Jefatura de la Unidad (Jefe, 2do Jefe y Plana Mayor menos el Oficial de Personal) y todos los Oficiales y Suboficiales de la Compañías de Infantería junto a un núcleo de soldados de la clase 62, auxiliares logísticos y de instrucción.”⁶⁴

64 DANERI, Raúl Eugenio, Tcnl VGM. De la Plata a Malvinas, Historia del Regimiento de Infantería 7 “Cnl CONDE”, 1ra Ed; Buenos Aires, Dunken, 2012, p 20.

No es intención de este trabajo determinar si el tiempo mencionado fue o no suficiente para la capacitación profesional de la tropa perteneciente a la clase 1962 y 1963, simplemente deseamos destacar que la convivencia en el terreno durante el período de instrucción de los mismos, es de mucha utilidad para la formación de líderes y para practicar el ejercicio del mando. Todo ello es conducente a mejorar el liderazgo.

La vida en campaña, es la actividad que mayor similitud tiene, entre todas las que desarrollan los militares, con las distintas situaciones que se pueden presentar durante la guerra. Cuando se desarrollan actividades sin presencia de enemigo real no existe una voluntad inteligente contrapuesta a nuestras intenciones como lo es en un conflicto real. Así y todo, es en el terreno, cuando los integrantes de la organización se integran y conocen.

Es en el desarrollo de actividades en campaña, en donde los militares se aproximan más al ser que al parecer, como indica el lema de la escuela superior de guerra del ejército argentino, “SER MÁS QUE PARECER”.

El militar como el médico durante su capacitación, e incluso en el desarrollo de su carrera debe ejercer en forma práctica su profesión, inicialmente acompañados por pares que poseen mayor experiencia. El militar, sólo ejerce en forma práctica su “razón de ser”, es decir su preparación para la guerra, cuando han fracasado las negociaciones políticas con otro actor durante un conflicto y se emplea el poder militar. Lo que intentamos expresar concretamente es que el militar no puede aplicar efectivamente lo que sabe y para lo que se ha preparado hasta que entra en combate en una situación real. el resto son sólo simulaciones.

Retomando con el espíritu de esta sección, podríamos indicar que los cambios que tuvieron lugar en la reorganización del regimiento 7 por los pases de personal afectaron los lazos entre superior y subalternos mantenidos hasta antes que estos tuvieran lugar. Es más, la organización interna de la unidad sufrió diferentes cambios hasta lograr la consolidación definitiva antes del desplazamiento hacia las islas.

Estamos convencidos que estos cambios afectaron las relaciones de mando, vulnerando el liderazgo adquirido por aquellos jefes de fracciones que sufrieron cambios dentro de su organización, según un integrante del Regimiento 7:

“Esta situación trajo como consecuencia el debilitamiento de las redes de comando, pérdidas de material y desgaste del personal...”⁶⁵

⁶⁵ DANERI Raúl Eugenio, Tcnl VGM. De la Plata a Malvinas, historia del Regimiento de Infantería 7 “Cnl CONDE” 1ra Ed, Buenos Aires: Dunken, 2012, p 21

Esta situación también la expresó el en ese entonces jefe del Regimiento 7 según consta en un libro del General MAFFEY, al referirse al accionar de su Unidad en el conflicto de Malvinas. En él, el Teniente Coronel OSCAR GIMENEZ, haciendo referencia a las circunstancias negativas durante la etapa de alistamiento, detalla:

*“Como Jefe de Regimiento la falta de conocimiento de la calidad y condiciones del personal de cuadros, en especial de los suboficiales y total y absoluta de los soldados (llevaba en el cargo apenas 3 meses)...”*⁶⁶

Así como el Jefe de la Unidad desconocía a su personal, de igual manera su personal desconocía a su Jefe. No caben dudas que en menor medida de subalterno a superior ya que normalmente el Jefe debe conocer a todo su personal, mientras que su personal debe conocer sólo a un Jefe. Sin embargo esto es un factor negativo en la formación del liderazgo, aunque para un militar de esa jerarquía, tres meses en el cargo son suficientes para poder determinar en qué grado de capacitación esta su organización y que cultura tiene la misma. Entendemos como cultura organizacional al espíritu de cuerpo de la misma, al sentido de pertenencia al grupo, como así también los valores internos de la institución que la diferencian de otras organizaciones.

El Ejército es una Institución flexible que permite estos cambios anuales de personal y rápidamente se adapta a las características de mando de sus nuevos conductores, pero la relación superior-subalterno y viceversa, se consolida con el transcurso del tiempo. Esto no ocurrió en el regimiento 7, su jefe se había hecho cargo en diciembre de 1981.

Ante la pregunta sobre ¿Cómo tomo el personal del Regimiento la orden de movilizarse a la isla Malvinas?, la respuesta ES un indicio del grado de motivación de su personal al igual que el grado de compromiso con el que aceptaron la causa.

En la entrevista realizada al Tcnl DANERI, una de las inquietudes fue la anteriormente descripta, porque como sabemos tanto la motivación como el espíritu de cuerpo de la organización, son partes fundamentales de la acción de mando y con ella podemos concretar el tan anhelado liderazgo sobre la fracción, este expresó:

*“El Regimiento estaba motivado (al recibir la orden de marchar a Malvinas)...sólo dos soldados llegaron tarde a la fecha y hora de presentación...dos soldados del Chaco, que con anterioridad mandaron un telegrama avisando que estaban en camino”*⁶⁷

⁶⁶ MAFFEY, Alberto J, Grl. Crónica de las grandes Batallas del Ejército Argentino. Biblioteca del Oficial, Vol 781, Circulo Militar, 2001, p 346.

⁶⁷ DANERI, Raúl Eugenio, Tcnl VGM, entrevistado en su domicilio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el día 13 de agosto de 2012.

La deserción, común en aquellos integrantes de una organización militar que no tiene sentido de pertenencia para afrontar las exigencias diarias de esta profesión, no tuvo lugar en el Regimiento 7. Si bien hubiese sido factible tener una gran cantidad de desertores, creemos que esta no tuvo lugar debido a que los soldados y cuadros del Regimiento 7 tenían correctamente arraigados los valores y principios de la institución.

Más adelante analizaremos si ese espíritu de pertenencia organizacional y los valores institucionales inculcados en tiempos de paz, lograron subsistir luego de las acciones de combate.

Sección II

A la espera del inglés

El Regimiento de Infantería 7, llega a las islas el día 14 de abril de 1982 en horas de la madrugada y es a partir de ese momento en donde todo lo aprendido, cobró importancia. Era el momento de aplicar todo en una situación real, era el momento de la guerra.

No nos extenderemos en la historia del regimiento en Malvinas, analizaremos aquellos hechos que nos permitan analizar el grado de capacitación de sus conductores referidos al ejercicio del mando.

Mucho se ha hablado sobre la mala calidad y cantidad de las raciones diarias de comida que recibieron las fuerzas durante la guerra. Particularmente se suele decir que generalmente el Cuadro de Oficiales y algunos Suboficiales se alimentaban en forma diferente o consumían alimentos de mejor calidad que los soldados. Si realmente los hechos sucedidos hubiesen transcurrido de esa manera, estaríamos en condiciones de afirmar que, de haber sido percibida esta diferencia en la calidad y cantidad de alimentos recibidos por parte del personal subalterno, hubiese afectado sensiblemente al liderazgo que hayan tenido sus jefes hasta ese momento. Sin embargo, desde el arribo a las islas hasta la finalización de la guerra:

“... fue imposible cocinar en tambores de 200 litros que habían contenido JP1, (combustible para helicópteros), sólo pudimos comer una comida de mediana calidad porque se nos agregó una cocina de campaña de otro regimiento. En resumen eso

significó que hasta el 15 de mayo aproximadamente todo el Regimiento, desde el Jefe hasta el último soldado comiera una sola vez por día”⁶⁸

También hemos mencionado anteriormente que esta relación superior-subalterno, puede lograrse solamente mediante una correcta “comunicación” entre ambos. Esta comunicación es la que permitirá al superior mostrar su personalidad, transmitir los objetivos, los valores, recompensas, castigos, etc. Vale decir entonces como aspecto positivo para la formación del liderazgo, que en esta Unidad no hubo distinción ni privilegios entre las diferentes jerarquías referidas a la escasez de racionamiento imperante durante esos tiempos. Este aspecto generó indudablemente un sentimiento positivo entre todos los integrantes de la organización porque todos sufrieron las mismas carencias sin distinción de jerarquía o rol de combate:

“Al subalterno no se le puede ocultar las cosas, ellos sabían y veían todo...el Jefe se mojaba como cualquiera y vivía levantando en peso al personal, porque cuando había alerta roja venían caminando y no se cubrían...el Jefe siempre estaba ahí”⁶⁹

De igual manera también podemos expresar que aquellos aspectos negativos del entorno que afectan a toda la organización como un todo, sirven para cohesionar el espíritu de pertenencia de la organización estimulando las relaciones entre los individuos. En este sentido podemos decir que las condiciones meteorológicas y la carencia de material necesario para hacer frente a la supervivencia en ese ambiente, fomentaron la unión y con ello el espíritu de la organización. En tal sentido ponemos a consideración del lector lo expresado por el jefe del Regimiento 7:

*“Como aspectos positivos de esta etapa en la Isla Soledad, señalo: ...
d. El esfuerzo y el espíritu de sacrificio de todo el personal para superar las penurias que padecemos, al permanecer prácticamente al aire libre, en un terreno húmedo, con un clima adverso y bajo presión de combate, desde el 16 de abril de 1982 hasta el 14 de junio del mismo año, es decir, casi 60 días consecutivos”⁷⁰*

En el párrafo anterior, hemos visto como el Jefe del Regimiento de Infantería 7 percibió en su organización, que aquellos aspectos negativos que afectaron directa y negativamente a la organización, fueron transformadores positivos para el espíritu de la misma. Ahora bien, para poder asimilar estos factores negativos transformándolos en

⁶⁸ DANERI Raúl Eugenio, Tcnl VGM. De la Plata a Malvinas, historia del Regimiento de Infantería 7 “Cnl CONDE” 1ra Ed, Buenos Aires: Dunker, 2012, p 27.

⁶⁹ DANERI, Raúl Eugenio, Tcnl VGM, entrevistado en su domicilio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el día 13 de agosto de 2012.

⁷⁰MAFFEY, Alberto J, Grl. Crónica de las grandes Batallas del Ejército Argentino. Biblioteca del Oficial, Vol 781, Circulo Militar, 2001, p 347.

positivos para la organización. Esto demandará un grado de capacitación colectiva que permita realizarlo y creemos que se logrará exclusivamente durante la preparación profesional en tiempos de paz.

Estas condiciones negativas son también destacadas por el Comandante de la Xma Brigada el Grl JOFRE y por su Segundo Comandante de Brigada, el Cnl AGUIAR, en el libro “La defensa de Puerto Argentino” donde expresan en los problemas logísticos que sufrieron las unidades a su mando. No sólo señalan que la unidad más castigada logísticamente fue el Regimiento 7, sino también que una de sus subunidades, específicamente la Compañía “B” que se encontraba en la ladera oeste de Monte Longdon, tuvo que resistir temperaturas bajo cero y vientos del orden de los 100 kilómetros por hora.

Como un ejemplo de comunicación superior-subalterno que afectó directamente al ejercicio del mando dentro de la Unidad, podemos citar la que se llevó a cabo entre el propio Jefe del Regimiento 7 y su superior inmediato, el Grl Jofre. Esta relación, si bien fue entre el ápice de la organización analizada (Jefatura del Regimiento 7), con su entorno (El Comandante de la Brigada), por sus particularidades afectó a la totalidad de la organización. Esta afectación, se vio materializada fundamentalmente en la escasa libertad de acción que tuvo el Jefe del Regimiento para poder organizar las posiciones defensivas y llevar a adelante lo planeado por él y por su elemento de planeamiento como lo fue su Plana Mayor⁷¹, donde se vio afectada seriamente su acción de mando.

“El curso de acción propuesto fue rechazado por el Comandante de la Brigada de Infantería X el que ordena que todas las subunidades del Regimiento deban ser distribuidas sobre el perímetro defensivo, incluida la Ca C que estaba de Reserva...Este concepto de la Operación impuesto deja a la Unidad sin Reserva...La fuerte personalidad del Comandante de la Br X hizo imposible hasta el final una flexible comunicación entre ambas autoridades”⁷²

Si bien las características personales en la conducción son las que marcan el estilo de mando individual y de allí surge una adaptación mutua entre superior y subalterno que permite el funcionamiento de la organización, estas deben ser tenidas en cuenta en busca de la eficiencia en el funcionamiento. Esto permitirá no tener que adaptar toda la organización al estilo del conductor y no tener que adaptar al conductor al estilo de la organización.

La principal causa con la que se tuvo que luchar durante el período analizado no fue la certeza de la aproximación enemiga, sino las condiciones que debieron afrontar los

⁷¹Recordemos que la Plana Mayor es aquella parte de la organización militar cuyo objeto fundamental es proporcionar principalmente asesoramiento y asistencia al Jefe de Unidad en el ejercicio de sus funciones operacionales.

⁷²DANERI Raúl Eugenio, Tcnl VGM. De la Plata a Malvinas, historia del Regimiento de Infantería 7 “Cnl CONDE” 1ra Ed, Buenos Aires: Dunker, 2012, pp 29,31.

integrantes de la Unidad, en especial las condiciones meteorológicas y la falta de alimentos adecuados como para hacerle frente. Estos aspectos en particular afectaron significativamente la moral de los individuos y fue preocupación de cada Jefe de fracción velar por la integridad de sus hombres, aún más cuando se tuvo la certeza de que en breve se enfrentarían en combate:

“Las dificultades para el abastecimiento del racionamiento, estaban en relación directa con las posiciones que ocupaba cada elemento. Así resulto evidente que el R I Mec 7 era el que se encontraba en peores condiciones...los vehículos no podían transitar a campo traviesa, todo el abastecimiento debía hacerse a pié”⁷³

Debió trabajarse intensamente en la moral individual y colectiva de la organización en todos los niveles para poder contrarrestar este aspecto negativo para que no terminara provocando el colapso de la organización. Este aspecto fue especialmente remarcado en la entrevista con el Tcnl DANERI, el cual expresó claramente que fue una preocupación efectiva de todos los cuadros del Regimiento. Todos sabían que no podían dejar caer la moral de la organización. Sin embargo, el entrevistado, destacó que lo peor no fue la escasez de víveres, sino la servidumbre que generaba el tener que hacerse de agua potable para el consumo individual como para los quehaceres domésticos como por ejemplo la preparación de comida. Esto demandaba que aproximadamente una quinta parte del total de la organización se viera afectado en forma diaria para la adquisición y transporte del agua a pié durante aproximadamente 16 kilómetros por cada comida que se hiciera al día.

La voluntad del hombre puede verse afectada seriamente si todo su entorno no presenta algún aspecto positivo sobre su moral. En el caso que estamos analizando la acción de mando de los jefes de fracción fue fundamental para mantener la moral de sus integrantes y de esta manera continuar en pos de los objetivos de la organización y afrontar como veremos más adelante, las acciones de combate.

Sección III

El mando en la acción

Ya avanzado el día 11 de junio el Regimiento se encontraba a la espera de la acción que no tardaría en llegar. A las 2030 horas de ese día comenzarían las acciones de combate en las que se vería involucrada.

⁷³JOFRE Oscar L. GrI VGM, AGUIAR Felix Cnl VGM. Malvinas, la defensa de Puerto Argentino, Círculo Militar, Vol 781, p 91.

A la hora señalada comenzó el fuego de la artillería enemiga. La intención era posteriormente avanzar sobre las posiciones que ocupaba el Regimiento 7 sobre las alturas de monte Longdon. En base a los testimonios escritos o verbales de este evento describiremos cómo se ejecutaron las acciones de mando y qué conclusiones podamos extraer de ellas.

Sin ninguna duda un hombre que se siente compenetrado con los valores y principios de la organización a la que pertenece, superpone los objetivos de esta organización por sobre los objetivos personales. En el caso particular de análisis y en las condiciones particulares que nos muestra la guerra, nada mejor para testear el grado de compromiso que poseían los integrantes del Regimiento 7, que lo que expresan los adversarios enfrentados en aquel enfrentamiento haciendo referencia al choque inicial con la compañía B del Regimiento 7:

“Es posible que Thompson haya sugerido que abandonaran el ataque. El propio Pike admite que hubo momentos en los que me preguntaba, casi con desesperación, que más tendríamos que hacer para forzar a los argentinos a darse por vencidos...”⁷⁴.

Los ingleses nunca imaginaron enfrentar tan ardua resistencia de las posiciones que ocupaba el Regimiento 7, tal es así que algunos testigos consideraron que se enfrentaban con dos Regimientos en lugar de con una fracción de uno de ellos.

Es así entonces, que podemos visualizar que tanto la moral, el sentido de pertenencia, el amor a la Patria, el compromiso con la institución y demás características de un hombre comprometido con los valores de la organización, estuvieron presentes en los integrantes del Regimiento 7 tal como lo expresara más adelante el mismo autor:

“...posiciones que creíamos suprimidas volvían a la vida con fuego tan pesado como siempre. Sólo quedaba una cosa por hacer, por supuesto: seguir combatiendo hasta quebrar por completo la voluntad del enemigo”⁷⁵.

El compromiso que adquiere un hombre con la organización, lo lleva a realizar actos que sobrepasan, en algunas ocasiones, hasta sus propios límites. Ese sentido de pertenencia se materializa no sólo con la institución u organización de la cual forman parte, sino que se crean lazos de unión sentimentales tanto de afecto como de reconocimiento entre superiores y subalternos.

Por esta razón es que expresamos en capítulos anteriores, que la formación del liderazgo es un ciclo en donde encontramos, como partes fundamentales componentes, al superior, a los subordinados, enlazados por la comunicación lo que da por resultado la

⁷⁴ BICHENO, Hugh; “Al filo de la navaja, la historia no oficial de la guerra de Malvinas 1 Ed, Buenos aires, Debate 2009, p 325.

⁷⁵ IBIDEM p 326.

aceptación mutua entre las partes componentes. Esta aceptación finaliza o no con la formación de un líder dentro de la organización.

Cuando hablamos de sobrepasar hasta los propios límites, lo que queremos decir es que no sólo se exceden estos por el bien de la organización, sino que también son excedidos por el bien de sus integrantes. Y que esta entrega entre los individuos no es sólo de subalterno a superior, sino que se da en muchas oportunidades a la inversa.

En la historia del Regimiento 7 en Malvinas, podemos encontrar un hecho similar a la entrega del Sargento Cabral con el Grl San Martín en San Lorenzo, pero en dirección opuesta. Un Jefe ofrendando su vida por la de un subalterno, este es el caso del Teniente (post mortem) Juan Domingo BALDINI quien se desempeñaba como Jefe de la Primera Sección de Infantería de la Compañía B, que en oportunidad de los combates durante la noche del 11 de junio de 1982, pierde su vida cuando vuelve hacia la posición enemiga en busca de un subalterno herido:

“...a Baldini no había que controlarle una orden, a Baldini no había que repetirle una orden, el tuvo la desgracia de estar con su Sección hacia el oeste, con su sección enfrente a catorce de los ingleses...él sale de su posición para buscar a un suboficial herido y así arrastrarlo hasta la suya...es ahí donde muere”⁷⁶

El anterior es un claro ejemplo de que el compromiso entre los individuos no distingue jerarquías, y en donde los lazos formados entre ellos tiene un efecto fundamental en la eficacia de sus integrantes. Lo importante de este tipo de actos, es que no es exclusivo de una parte de la organización. Los vínculos se forman en todas direcciones, de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y también en forma horizontal, e indistintamente pueden formarse simultáneamente en un sólo individuo.

Posiblemente en los momentos críticos de la guerra, donde uno inicialmente pondera los valores de la organización, estos pasen a un segundo plano (no de importancia pero si mental inconsciente) y adquiera mayor relevancia estos lazos de unión grupal que permiten no sólo la subsistencia individual, sino también la del conjunto por el sólo hecho de la autodefensa de una agresión externa de la organización.

Así lo expresa un veterano de guerra de Malvinas, que participara en otra Unidad, en una publicación de la Escuela Superior de Guerra:

76 DANERI, Raúl Eugenio, Tcnl VGM, entrevistado en su domicilio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el día 13 de agosto de 2012.

“En los momentos más difíciles vividos en el TOM⁷⁷, ese compromiso profesional fue sustentado por los principios, valores, virtudes y cualidades; los que se tradujeron en cumplir la misión y disponerse a combatir con y por los camaradas de la fracción que nos toco mandar.”⁷⁸

Es claro entonces que nuestros combatientes tuvieron inicialmente el sentimiento nacional que los motivó a dar todo de sí, pero en los momentos más difíciles prevalecieron los sentimientos entre sus integrantes.

Hay que tener en cuenta especialmente no confundir la preocupación que pueda tener un superior por sus subalternos, o el cuidado que daba tener este por los mismos, con el hecho de no ejercer en forma correcta el mando. Podría uno confundirse y entender que un mando laxo, en donde no se respeten las distancias lógicas entre superior y subalternos, sería la forma correcta de mandar. Este es un error, que por más simple que parezca, es tan grave que hasta puede causar el colapso de la organización en los momentos en que realmente se necesite una conducción firme y respetable.

Debemos tener en cuenta que los militares, en ocasiones críticas como lo es la guerra, debemos ejercer el mando sobre la organización en donde posiblemente debamos impartir una orden que signifique la entrega de lo más preciado que tiene el hombre, la vida. Es por ello que al momento de ordenar, no puede existir la vacilación ni las dudas de quien es el que realmente ejerce el mando, y de que en verdad, este es el más idóneo para ejercerlo. Este sentimiento es el que debe llenar los espíritus de los subordinados al momento de recibir las ordenes en los momentos críticos, si no es así posiblemente nos enfrentemos a una crisis de autoridad que finalizará con el colapso de la organización.

Ahora bien, si decimos que este sentimiento no reconoce ni grados ni jerarquías y que mientras más comprometidos estén individualmente entre los integrantes, mayor será la posibilidad de éxito en la organización, entonces podemos preguntarnos ¿cuál es la diferente característica que sobresale de un líder en este tipo de situaciones? Ante este cuestionamiento podemos decir que justamente el vínculo diferencial de un líder ante estas situaciones, es saber dirigir a la organización que le depende mediante la acción de mando que le es responsabilidad ejercer.

77 Teatro de Operaciones Malvinas.

78 REYES, Roberto Oscar, Cnl VGM, El mando de los jóvenes Oficiales del RI 25 en Malvinas, Revista de la ESG, Nro 580, Ene-Abr 12. p 99.

Es a través de la motivación de sus integrantes, que el líder logra preservar a los mismos de las agresiones externas, sorteándolas de manera exitosa. El líder deberá consolidar a través de su formación inicial, las bases necesarias para cultivar sus valores y principios que le darán sustento a su acción de motivar a su organización.

Así lo describe el Cnl REYES en su artículo sobre el mando en la Guerra de Malvinas, publicado en la revista antes citada, donde el autor menciona que la sólida educación recibida durante su formación en el Colegio Militar de la Nación, fue clave para obtener los buenos resultados, como así también para sortear los obstáculos de las situaciones críticas vividas.

Podemos observar en las acciones del Regimiento 7 en Malvinas, un hecho que demuestra desde las pequeñas fracciones, que el ejercicio correcto del mando es una cualidad que motivará a sus integrantes a la búsqueda de la eficiencia. Es así que podemos encontrar el reconocimiento al Teniente CASTAÑEDA, de quien fuera su Jefe de Regimiento durante la guerra:

“Como positivo señalo...la predisposición anímica y fortaleza espiritual del Tte Raúl Castañeda, cuando en la madrugada del 12 de junio le impartí la orden de contraatacar con su sección...levantar a los soldados que ocupaban refugios en el terreno, adoptar un dispositivo de ataque, atacando y conduciendo su fracción, de noche, con condiciones climáticas adversas y bajo intenso fuego enemigo.”⁷⁹

Esos hombres, los integrantes de la sección del Teniente CASTAÑEDA, debieron confiar en que la orden impartida por su Jefe era la más adecuada para el bien de la organización. Eso no fue logrado sólo por el hecho de ser el Jefe de la fracción, sino por tocar la fibra más honda de sus hombres mediante una correcta acción de mando. Tal acción le mereció al Teniente la medalla que le otorgara la Nación Argentina al valor en combate, figurando como constancia de ello algunas de las siguientes antecedentes que transcribiremos:

“Participar al frente de su sección en la defensa de un sector de Monte Longdon...recibió la orden de ejecutar un contraataque nocturno...reorganizó sus efectivos y se lanzó a la cabeza de las tropas, combatiendo con desnudo cuatro horas...facilito el repliegue de elementos propios, sufriendo su fracción importantes bajas”⁸⁰

Las condiciones individuales fomentan las del conjunto, emanando e irradiando el espíritu de cuerpo a todos sus integrantes. Esto lleva a la eficiencia de la organización, más aún, cuando son dirigidos por un líder.

79 MAFFEY, Alberto J, GrI. Crónica de las grandes Batallas del Ejército Argentino. Biblioteca del Oficial, Vol 781, Circulo Militar, 2001, p 348.

80 INFORME OFICIAL DEL EJÉRCITO ARGENTINO CONFLICTO MALVINAS, Tomo II, 1983, Anexo 86, p14.

El estado moral y espiritual positivo, es una inyección anímica en los momentos críticos, impulsando a sus integrantes a sobreponerse de las exigencias más extremas. Como hemos visto anteriormente, existen una cantidad de indicadores del estado moral de la organización que deben ser tenidos en cuenta por el conductor para identificar los posibles problemas en la organización.

Uno de los indicadores del estado moral general de la organización durante la guerra, son las bajas⁸¹ que se producen por el poco cuidado sanitario personal individual, o por las denominadas heridas autoinfligidas que son las que se producen los propios individuos para ser evacuados del lugar donde se está produciendo el combate, hacia los lugares sanitarios correspondientes con la finalidad de sustraerse de tal situación.

Observando las estadísticas de los enfermos o de los heridos por descuido personal, que está en estrecha relación con la baja moral producida por la resignación o por el poco espíritu de continuar la lucha, por parte del Regimiento 7, observaos que esta Unidad:

“Sólo presentó 5 enfermos de pie de trinchera leves en el último día y 1 Suboficial evacuado por enfermedad con anterioridad al 1^a de mayo.”⁸²

Esto es un indicador de que la moral de la organización, fue elevada. Podríamos inferir que gran parte de este estado moral se debió a la acción de mando de sus Jefes, ya que fue una prioridad de la conducción en el ejercicio del mando, mantener el estado moral de la organización en combate.

El estado moral del conjunto fue lo que podríamos llamar un “estado óptimo” para hacer frente a las exigencias, estado que debió ser una consecuencia de la acción de mando de sus Jefes. A pesar de ello el coraje, el sacrificio, la valentía y la determinación del Regimiento 7 no fueron suficientes para detener el avance del enemigo durante el combate de Monte Longdon. A pesar de todo Regimiento debió replegarse⁸³ hacia Puerto Argentino.

De esta actividad resultó interesante analizar el ejercicio del mando y el estado moral de sus integrantes, ya que el sentimiento de un soldado, que pese a entregar todo de sí no obtiene los resultados esperados, definitivamente ve afectado su estado moral y por consiguiente el de la organización como un todo. En tal sentido encontramos lo siguiente:

81 Es la disminución del efectivo orgánico de un elemento, pudiendo producirse por la acción del enemigo, enfermedad, accidentes o razones administrativas.

82 DANERI Raúl Eugenio, Tcnl VGM. De la Plata a Malvinas, historia del Regimiento de Infantería 7 “Cnl CONDE” 1ra Ed, Buenos Aires: Dunker, 2012, p 75.

83 Es una operación que se realiza para alejar una fuerza que se encuentra en contacto con el enemigo, cualquiera sea el tipo de operación que se estuviere desarrollando.

“Los restos del RI 7 se repliegan bajo fuego ordenadamente y al paso hacia Puerto Argentino...el último en replegarse es el JRI 7”⁸⁴

Podemos determinar que la disciplina, aún en las peores condiciones, se mantuvo intacta.

El ejemplo personal del Jefe de Regimiento fue indiscutible, ya que ante la presión del enemigo que avanzaba en dirección a sus posiciones, él fue el último en retirarse de la posición, demostrando con ello la preocupación por los subalternos al asegurarse que no quedara nadie detrás de él.

Asimismo, observamos en este testimonio, que este repliegue se realizó al paso y no al trote o a la carrera. De allí podríamos inferir dos cosas: o el grado disciplinario era tal que nadie se atrevió a acelerar la marcha para alejarse del enemigo, o realmente el estado anímico a esa altura de la campaña era realmente bajo. Para concluir sobre alguna de las dos posibilidades, debemos analizar los hechos acontecidos con posterioridad.

Una vez que los efectivos que quedaban del Regimiento pudieron reunirse en Puerto Argentino, se realizaron dos acciones de combate mas, sin que estas obtengan algún resultado positivo.

Como narrara en su libro Hugh BICHENO, la valentía y la decisión son indiscutibles en las tropas argentinas:

“Los argentinos hicieron un último esfuerzo, patético y valeroso...el Mayor Carrizo le pidió una radio a un Coronel...después nos miró a los ojos: Los que tengan huevos, que me sigan. Avanzamos. Los soldados que me rodeaban tenían la cara bañada en lágrimas. Sabíamos que no íbamos a llegar muy lejos, que íbamos a morir, que marchábamos hacia la muerte.”⁸⁵

Resulta más que evidente que la entrega de esos hombres fue total. Solamente el espíritu motivador sumado a la acción de un conductor líder, puede impulsar a un puñado de hombres en forma voluntaria, hacia la casi segura entrega de la vida. Resulta casi imposible conseguir semejante entrega en hombres que no estén comprometidos con la causa, con los valores y con los individuos de la organización.

84 DANERI Raúl Eugenio, Tcnl VGM. De la Plata a Malvinas, historia del Regimiento de Infantería 7 “Cnl CONDE” 1ra Ed, Buenos Aires: Dunken, 2012, p 55.

85 BICHENO, Hugh. Al filo de la navaja, la historia no oficial de la guerra de Malvinas. 1 Ed, Buenos aires, Debate 2009, p376.

La acción de mando de sus conductores debe haber sido la correcta, por lo tanto la formación de estos, podríamos decir, también fue suficiente.

Es normal que uno, inspirado por el sentimiento patriótico de reconocer a sus héroes, magnifique este tipo de actos exaltando de manera novelesca los relatos históricos. Lo que resulta categórico, es el hecho que el párrafo referido, es de una obra de un ex militar inglés. Esto engrandece aún más el sentimiento hacia quienes integraron el Regimiento 7. Es lo planteado tan así, que también que el propio Jefe de Regimiento 7 resalta el reconocimiento que tuviera el “enemigo” hacia los integrantes de su elemento:

“Recibimos del enemigo la calificación de ser uno de los mejores batallones argentinos que los enfrentó”⁸⁶

Esta consideración es sumamente importante, ya que ser reconocido por las tropas del ejército que resultara vencedor, deja de lado todas las especulaciones personales que puedan hacerse referidas al sentimentalismo al momento de narrar lo hechos.

De la misma manera, debemos realizar las críticas necesarias que se hayan observado inherentes a la conducción y por consiguiente al ejercicio del mando.

Posteriormente el personal del Regimiento 7, o lo que quedaba de él, organiza nuevamente otra Compañía de voluntarios para ejecutar una misión en el perímetro de Puerto Argentino. Estos a órdenes del aquel entonces Teniente Primero DANERI ocupan posiciones en las afueras de la ciudad, no combaten con el enemigo y reciben la orden de replegarse nuevamente hacia el centro de la ciudad.

Esta sería la última acción de combate que ejecutaría el Regimiento en Malvinas como lo expresara su Jefe el Tcnl Oscar GIMÉNEZ:

“ Considero que es un honor y un orgullo haber sido Jefe del RI Mec 7 durante el combate y expreso por todo lo realizado durante las operaciones, mi respetuoso agradecimiento a los soldados conscriptos, Suboficiales, Oficiales y Jefes del Ejército Argentino y de otras Fuerzas agregadas que lo integraron, en particular a los heridos y mutilados, y muy especialmente el homenaje y recuerdo permanente a los muertos que, como centinelas silenciosos continúan velando por nuestra soberanía en el cementerio de Darwin ”⁸⁷

86 MAFFEY, Alberto J, Grl. Crónica de las grandes Batallas del Ejército Argentino. Biblioteca del Oficial, Vol 781, Circulo Militar, 2001, p 351.

87 IBIDEM

Sección IV

Conclusiones parciales

De lo expuesto anteriormente podemos expresar las siguientes conclusiones:

- ✓ Si bien los cambios en la organización efectuados poco tiempo antes del desplazamiento hacia Malvinas del Regimiento 7 afectaron el espíritu de cuerpo y pertenencia en los diferentes niveles, esto fue subsanado gracias a la eficiente acción de mando de sus conductores en los diferentes niveles. Prueba de ello fueron las nulas deserciones ante la orden de movilización.
- ✓ El personal integrante del Regimiento 7 se encontraba motivado, con su moral alta, antes de concurrir movilizados a la isla. La formación de los cuadros recibida durante la etapa inicial en los institutos de formación fue útil en el momento de entrar en combate. El ejemplo personal de los conductores incrementó el espíritu de sus subordinados.
- ✓ Durante la espera del enemigo en las islas, todos los agentes externos de la organización que influyeron negativamente en este, fueron sobrellevados gracias a dos aspectos fundamentales: la acción de mando de sus Jefes y el sentido de pertenencia de los integrantes de la organización.
- ✓ El factor humano continúa siendo el elemento fundamental de las organizaciones eficientes. Así lo demostraron los conductores del Regimiento 7, en donde la preocupación por sus subalternos, en algunos casos, los llevó a perder la vida demostrando con ello una entrega total por su personal.
- ✓ Durante las acciones de combate, podríamos decir que la acción de mando fue correcta consiguiendo la voluntaria adhesión de sus integrantes hasta en actividades por demás críticas que veían comprometidas sus vidas. Sin embargo esto y sobreponiendo los objetivos de la organización por sobre los propios, aceptaban voluntariamente misiones con alto grado de probabilidades de fracaso.

CONCLUSIONES FINALES

Luego de haber analizado los pilares fundamentales en los que vemos la base de nuestro análisis: la acción de mando, el liderazgo en nuestra Institución y en la de otros países, como así también las características que sobresalen de un líder e intentando determinar si durante la Guerra de Malvinas existió el liderazgo en la conducción ejercida por los oficiales y suboficiales, estamos en condiciones de concluir a modo de silogismo que:

- ✓ La realidad doctrinaria de nuestra institución demuestra que si bien la misma no define al liderazgo como termino taxativo, encontramos todos los términos, características y definiciones de cómo ejercer un correcto ejercicio del mando. Por lo tanto estamos en condiciones de inferir que nuestro Ejército posee las bases doctrinarias para formar líderes, a la luz de un correcto ejercicio del mando.

- ✓ Del mismo análisis pudimos determinar una definición propia que englobe los términos y características que analizamos de las diferentes fuentes consultadas. Es así que definimos al liderazgo militar como:
 - “Capacidad que posee un conductor para influir positivamente sobre sus subordinados, logrando una adhesión total de estos, afectando sus valores, actitudes, intereses y emociones en busca de un objetivo o para el cumplimiento de una misión trascendente para la organización”.

- ✓ Es así que luego de analizar los conceptos característicos del liderazgo en los diferentes países estudiados, podemos determinar que las cualidades distintivas del líder son similares a las que enuncia nuestra doctrina. En ella se destacan en forma clara tres condiciones que deben formarse y/o desarrollarse en un líder, están son el ser, el saber y el hacer, desarrolladas con más profundidad durante el desarrollo del trabajo.

- ✓ Por otra parte también hemos desarrollado lo que determinamos como ciclo de formación del liderazgo, y hemos concluido que el mismo posee tres variables claramente identificables, a saber: el tiempo, las condiciones personales del Jefe y la aceptación de los subordinados a la acción del Jefe. Analizando las características del líder y las del ciclo de formación del liderazgo encontramos una relación entre las mismas que consideramos puede ser clarificada mediante el siguiente gráfico:

CARACTERÍSTICAS DEL LIDER	CARACTERÍSTICAS DEL CICLO DE FORMACIÓN DEL LIDERAZGO	RELACIÓN
SER	CONDICIONES PERSONALES DEL JEFE	A través de las condiciones personales que posea el líder en el ejercicio del mando, estará determinando su característica como individuo dentro de la organización dentro del ámbito específico del ser.
SABER	ACEPTACION DE LOS SUBORDINADOS	Las condiciones profesionales del líder en cuanto su grado de capacitación profesional y moral dentro del ámbito del saber, será un condicionante para la aceptación o no del conductor por parte de la organización.
HACER	TIEMPO	La conducción ejercida a través de una correcta acción de mando, como parte del ámbito del hacer, conseguirá el efecto positivo sobre la organización, cuando esto pueda ser sostenido en el tiempo permitiendo el cierre del ciclo de formación del liderazgo.

- ✓ Hemos determinado que la formación de líderes es una prioridad común de las instituciones militares. Esta prioridad se encuentra basada en que el liderazgo es considerado como el pilar fundamental de toda organización militar y que la misma afecta a la organización como catalizadora de los problemas que surgen del entorno o dentro de la misma fracción.
- ✓ Ante el interrogante acerca de si nuestros conductores estaban o no capacitados como líderes podemos expresar que la moral y el espíritu de cuerpo que manifestó la Unidad antes de ser movilizada a las Islas Malvinas, fue elevada debido fundamentalmente a la correcta acción de mando de sus Oficiales y Suboficiales, los cuales supieron inculcar los valores y objetivos de la organización.

- ✓ Durante la espera de la acción en la isla quedaron evidenciadas las características que debe poseer el líder. Estas permitieron a la organización sobreponerse a los aspectos negativos del entorno. Principalmente “*siendo*” permanentemente conductores de sus fracciones a través del ejemplo personal, “*sabiendo*” a través del conocimiento de sus subordinados y de la capacidad profesional que les permitió, pese a los condicionamientos referidos al equipamiento, causar efectos no esperados por el enemigo. Tanto el ser como el saber, se ven plasmados por el “*hacer*”, donde se materializa la acción de mando sobre la organización, en donde hasta hemos encontrado en los hechos que Jefes y conductores han perdido la vida por sostener el bienestar de los individuos que le dependen.

- ✓ Teniendo en cuenta lo señalado como definición de liderazgo en el presente trabajo, debemos determinar si realmente la acción de mando condujo al liderazgo durante las acciones antes y durante la Guerra de Malvinas. Para ello es preciso analizar la anterior definición:

 - ✓ Capacidad que posee un conductor para influir sobre sus subordinados: Inferimos que la acción de mando de los conductores influyó positivamente en la organización antes y durante las acciones de combate, lo que permitió sobreponerse a los aspectos negativos de la guerra.
 - ✓ Logrando una total adhesión de estos, afectando sus valores, actitudes, intereses y emociones: Determinamos que la entrega de los integrantes del Regimiento 7 fue total, privilegiando la eficiencia de la organización en combate a costa de sus propias vidas. Esto quedó evidenciado con el sentido de pertenencia que poseían sus integrantes con la organización.
 - ✓ En busca de un objetivo o para el cumplimiento de una misión trascendente para la organización: El objetivo o misión trascendente para el Regimiento fue el de defender a la Patria. Esta misión fue definitivamente asimilada por todos los integrantes de la organización que no dudaron en entregar sus propias vidas para conseguirlo. Podemos determinar que se buscó un objetivo trascendente para la organización.

- ✓ Finalmente, de lo analizado podemos expresar que la organización funcionó eficientemente durante la Guerra de Malvinas, porque se vio plasmado el compromiso de sus integrantes con los objetivos de la organización como consecuencia directa de la acción de mando de sus conductores.

- ✓ Por lo tanto, dando respuesta al planteo inicial del problema del presente trabajo, podemos inferir que **durante la Guerra de Malvinas, existió el liderazgo en los conductores de las distintas fracciones, producto de la correcta acción de mando ejercida.**

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

a. Libros

- Bicheno, Hugh. *Al Filo de la Navaja*, Ed Debate, Bs As, 2009.
- Andre Gavet. *El Arte de Mandar*, Biblioteca del Oficial, Circulo Militar, Vol 765, Bs As, 1966.
- Lind, William. *Manual de la Guerra de Maniobras*, Biblioteca del Oficial, Círculo Militar, Vol 744, Bs As, 1991.
- Magnelli, Jorge. *La Educación Militar para un Mando Descentralizado*, Círculo Militar, Vol 753, Bs As, 1993.
- Jofre Oscar y Aguiar Félix. *Malvinas. La Defensa de Puerto Argentino*, Biblioteca del Oficial, Vol 741, Círculo Militar, Bs As, 1990.
- Daneri Raúl Eugenio, Tcnl VGM. *De la Plata a Malvinas, historia del Regimiento de Infantería 7 "Cnl CONDE"*, 1ra Ed, Buenos Aires: Dunken, 2012.
- Maffey, Alberto J, Grl. *Crónica de las grandes Batallas del Ejercito Argentino*. Biblioteca del Oficial, Vol 781, Circulo Militar, 2001.

b. Reglamentos

- Ejército Argentino. M-65-1. *Ejercicio del Mando*. Reimpresión, 1990.
- Ejército de Chile. MDM – 900002. *Manual de Liderazgo*. Comandos de Institutos y Doctrina, División Doctrina. 2009.
- Ejército de los Estados Unidos de América. FM 22 – 100. *Military Leadership*. Headquarters, Department of Army. 1990.
- Ejército de los Estados Unidos de América. FM 6 – 22. *Army Leadership Competent, Confident, and Agile*. Headquarters, Department of Army. 2006.
- Ejército Argentino. RFP-99-01. *Terminología castrense de uso en el Ejército Argentino*. Año 2001.

c. Documentos

- *Informe Oficial del Ejército Argentino sobre el Conflicto de Malvinas*. Tomo I y II, Bs As 1983.

d. Entrevistas

- Arévalo Soto, Gustavo Raúl, Teniente Coronel del Ejército de Paraguay, Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 28 de junio de 2012.
- Caban, Martin, Mayor del Ejército de EEUU. Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 02 de julio de 2012.
- Daneri, Raúl Eugenio, Tcnl VGM, Entrevista realizada en su domicilio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el día 13 de agosto de 2012.
- Hoier, Jan, Mayor del Ejército de la República de Alemania, Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 05 de julio de 2012.
- Lo Presti Rojas, Hugo Fernando, Mayor del Ejército de Chile. Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 28 de junio de 2012.
- Maciel De Sousa, Robert, Mayor del Ejército del Brasil, Entrevista personal. Escuela Superior de Guerra. CABA. 06 de julio de 2012.

e. Revistas

- Publicación de la Escuela Superior de Guerra, *La Revista*. Nro 580. Enero – abril 2012.

f. Recursos electrónicos

- <http://www.desaparecidos.org/nuncamas/web/document/militar/rattenbach/rattembach00.htm>. Informe de la Comisión de Análisis y Evaluación de las Responsabilidades en el Conflicto del Atlántico Sur. “Informe Rattenbach”(15 de abril de 2012).

g. Archivos multimedia

- Filártiga, Sandro Rojas, *Malvinas... aún espera*, Documental DVD.

ANEXO 1 (Esquema Gráfico Metodológico) AL TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

