



# Líderes que hacen la diferencia

## (en la guerra... y en la empresa)

En todas las organizaciones, y en los pelotones, se sufre cuando el líder no es un referente. Un rescate del liderazgo y el heroísmo en la guerra de Las Malvinas.

*Por Valeria Fracochi*

*Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; psicóloga, Universidad Católica del Uruguay; GloColl, Harvard Business School; profesora de Comportamiento Humano en la Organización del IEEM.*

**P**ara ser completamente honesta, fue la curiosidad crítica lo que me movió a aceptar la invitación a la sesión especial del Ciclo de Continuidad de Antiguos Alumnos. Con la mano en el corazón: ¿es que hay un caso detrás de la guerra de las Malvinas? ¿Se puede generar una auténtica discusión de alternativas a partir de algo que supimos cómo iba a terminar desde el mismísimo día 1 y cuando ya han pasado casi 35 años?



**En todas las organizaciones, y en su unidad así ocurrió, se sufre cuando el líder no es un referente.**

—por mi juventud— la política me era bastante ajena, lo que me animó a asistir a lo que fue una clase memorable y provocadora de las reflexiones que ahora quiero compartir.

A continuación de una muy breve síntesis geopolítica a cargo de Pablo Regent, Esteban Pino —antiguo alumno del PAD del IEEM— prestó su generoso testimonio, desde el lugar de uno de los tantos soldados anónimos, esos que hacen los grandes números de las guerras. Para el IEEM, un amigo de la casa, para su entorno, un hijo, un hermano, un amigo, para las Malvinas, un conscripto más. Había terminado “la colimba” el año anterior. Recibió la convocatoria y sin muchas ganas se presentó cumpliendo con su deber. Hasta ahí todo dentro de lo normal. Sin embargo algo que sucedió al llegar a la puerta del cuartel lo llevó a tomar una decisión que sorprende. Sorprende por ser una decisión que por impulsiva adquiere enorme relevancia y pinta “de cuerpo entero” sus valores. Cuenta Esteban que al llegar le indicaron que su unidad ya estaba completa, que se vaya a su casa y que espere órdenes. En ese momento ve a un chico joven abrazado a su madre, que desconsolada se resistía a verlo marchar. Sin pensarlo mucho, en realidad casi nada según sus propias palabras, decide ofrecerse y tomar su lugar.

El agradecimiento de ese chico y esa madre seguramente fue muy sentido pero posiblemente no haya estado a la altura de la grandeza de Esteban, de los riesgos que le estaba evitando y de la proyección

**Si ponemos el foco en el liderazgo, desde la perspectiva de una escuela de negocios es interesante ver cómo se articula este concepto.**

Fue la oportunidad de escuchar de primera mano a los protagonistas de un relato que antes había escuchado muy “de lejos”, en un tiempo en que

de vida que le estaba regalando al evitarle la suerte de ir a una guerra impensada.

Aunque en su momento no supo lo que ocurrió, la madre de

Esteban se enteró mucho después y —comprensiblemente— tuvo cierto trabajo en comprender esta decisión de su hijo de 19 años. Tenerlo de regreso sano y salvo, verlo convertirse en un hombre hecho y derecho debe haberle devuelto la paz que la guerra le sacó en aquel momento... Y quizás con un poco de perspectiva, todo lo bueno y valioso que el otro chico haya hecho con su vida será el broche de oro para el heroísmo de su hijo.

El testimonio de Esteban fue dolorosamente confirmatorio de las ineptitudes de muchos mandos que le tocaron y que nos tocan en suerte a todos en la actividad profesional. Esos que a pesar de tener una misión importante que cumplir, no tienen la grandeza exigida por la circunstancia y abdican del auténtico liderazgo en una insoportable mezcla de displicencia y torpeza. En todas las organizaciones, y en su unidad así ocurrió, se sufre cuando el líder no es un referente.

En el mejor de los casos es un modelo del menor esfuerzo, que deja a su gente desamparada apenas se presenta una excusa, que desatiende la logística de aprovisionamiento adecuada, que omite información al equipo y personifica la peor de las ausencias: la de la presencia obligada e inútil.

Esteban sobrevivió la guerra de Malvinas y escribió el libro *Contar Malvinas* con otro veterano y amigo, Germán Estrada, rompiendo un largo silencio autoimpuesto durante 24 años y compartiendo sus experiencias y aprendizajes.

## **DESDE LAS TRINCHERAS**

Hubo otras situaciones, diametralmente distintas a las que sufrió Esteban Pino. En la sesión, había más testimonios y experiencias de vida del caso Malvinas y también fueron presentadas en primera persona, en este caso por parte de Esteban Vilgré La Madrid, un coronel del Ejército Argentino de 54 años, que aún se encuentra en actividad y que lideró auténticamente la empresa que le fue encargada. A lo largo de sucesivas anécdotas sobre lo ocurrido en Malvinas, Vilgré La Madrid compartió con nosotros su visión sobre la legitimidad de la guerra, el liderazgo de crisis y el verdadero significado del honor.

Fue un liderazgo basado en principios, introduciendo una definición de alguna forma muy personal de patriotismo y de honor que sirvió de inspiración y fortaleza a su gente.

Jemos el tema antes de comenzar y pasemos al siguiente.

Si ponemos el foco en el liderazgo, desde la perspectiva de una escuela de negocios es interesante ver cómo se articula este concepto tan asociado a convocar voluntades en torno a un objetivo con un contexto militar y de combate, en el que parecería que justamente se pueden operar muy bien solo con el poder del rango y sin demasiada necesidad de ser un gran líder de personas.

Vilgré La Madrid lideró en esta realidad, "en la trinchera"... literalmente. Era subteniente en la Compañía B del Regimiento de Infantería 6. Obviamente argentino de nacimiento y de sentimiento, aunque importa saber que su abuelo y su madre, que ahora tiene 97 años, son británicos. Fue a Malvinas con 21 años, como subteniente en comisión, porque en abril de 1982 cursaba el cuarto y último año de la carrera de oficial del Ejército en el Colegio Militar. Tuvo 47 personas a cargo y las lideró como pudo y como supo, porque los tiempos no se dieron como para que estuviera preparado para ir a la guerra contra uno de los ejércitos más profesionales del mundo

Hay algo más que el resultado final en la vida de un soldado: pelear por su patria porque así le tocó, pelear por sus hombres sin dejar a ninguno atrás, pelear como si hubiese chance de dar vuelta el partido.

La legitimidad de la guerra abriría una discusión compleja, imposible de simplificar aun denunciando los verdaderos motivos y las capacidades de la clase política que en su tiempo decidió declararle la guerra a Gran Bretaña. De-

claro, a cargo de un grupo de conscriptos que, además del servicio militar obligatorio, tenían solo experiencia agropecuaria y una familia a la que anhelaban volver.

¿Cómo liderar a esos jóvenes inexpertos y

azorados por las circunstancias que buscaban en él una certeza de la que también él hasta cierto punto carecía? Si lo miramos desde la perspectiva empresarial, el primer paso es recitarnos de memoria aquello de que el líder marca el rumbo, propone la visión, fija objetivos y que estos deben ser SMART, realistas, alcanzables, bla bla... En la empresa está bien, porque una cuota de mercado, un índice de utilización o una posición de caja están dentro de las metas posibles... Pero, ¿cómo vestir SMART el objetivo de pelear contra los británicos en Malvinas?

Para los que seguimos la Guerra de Malvinas a la distancia, el porqué y el para qué de este enfrentamiento entre Argentina y Gran Bretaña tiene algo de accidental, en una coyuntura bastante particular para ambos países. Por eso mismo, cuesta imaginarse que ante lo que cualquier analista bélico calificaría de derrota segura para Argentina, un puñado de hombres haya sentido que tenían una misión que cumplir y hayan combatido en forma ejemplar y contra los pronósticos de rápida rendición o incluso desertión. ¿Cuál fue el vector del liderazgo de Vilgré La Madrid si la victoria no era una posibilidad?

Fueron varios los combates narrados por él en los que la entrega de sus hombres fue construyendo un relato de pelea digna, enfrentando "a un enemigo que los superaba en número, medios y tecnología", tal como informara el sobrio comunicado 162 del Estado Mayor Conjunto del 14 de junio de 1982. Fue un liderazgo basado en principios, introduciendo una definición de alguna forma muy personal de patriotismo y de honor que sirvió de inspiración y fortaleza a su gente. Lideró para dar una buena pelea, para hacer lo que hay que hacer de la mejor forma, para que los ingleses pagaran con la vida de no pocos soldados, e incluso de su comandante, el error táctico de atacar de día y sin cobertura aérea en los primeros combates de Darwin y Ganso Verde, fruto del injustificable error en un líder de subestimar la entrega y resistencia del adversario.

Lo que construyó con este liderazgo desde el primer día rindió el último examen con una misión especial en el último día del conflicto. El final de esta guerra no

La gloria por el servicio a la patria debería ser una victoria pública, porque es así desde que el mundo es mundo: los guerreros integran una clase especial porque hacen historia.

satisfechos con lo logrado, orgullosos de haberle complicado la vida a los ingleses, hermanados por el duro combate y listos para volver a casa.

Con esta perspectiva y sintiendo que todo lo que se podía hacer, se había hecho, el subteniente Esteban Vilgré La Madrid recibe la última orden de sus superiores, muy por fuera de lo esperable: contraatacar Tumbledown, un monte cercano a Puerto Argentino, que ya estaba casi bajo control inglés.

Ya sabían lo que era pelear sabiendo que la guerra eventualmente se perdería, pero en este caso, parecía una broma de mal gusto empezar un contraataque con nulas posibilidades prácticas y sabiendo que la rendición estaba siendo acordada en ese mismo momento.

Desde el punto de vista político, el contraataque de Tumbledown era un artilugio intrascendente. Desde el punto de vista militar, un operativo como mínimo temerario. Desde el punto de vista del liderazgo, corría el riesgo de dar una orden que nadie quisiera cumplir, que carecía de razonabilidad y cuyo cumplimiento no tenía mayores consecuencias ni en un sentido ni en otro.

El trabajo previo de Vilgré La Madrid probó su consistencia y sostenibilidad porque, contra todo pronóstico, toda su unidad lo siguió a un último combate que en nada cambiaría el resultado y, sin embargo, involucraba riesgos personales importantes dada la superioridad del enemigo.

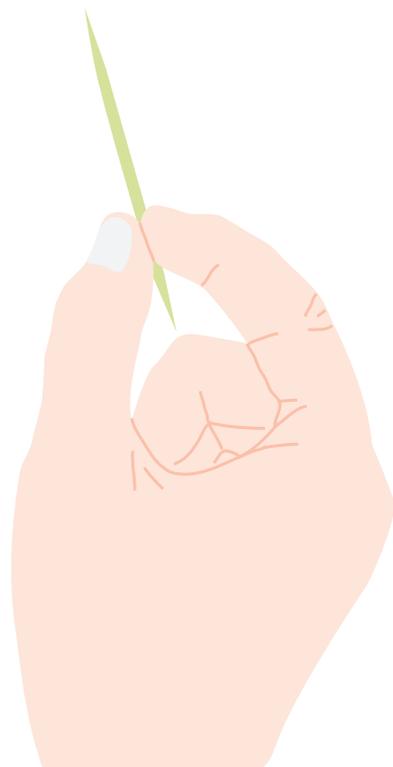
La relación era como mínimo de 2 a 1 en cantidad, pero más que en cuantificar la dificultad radicaba en el hecho de que los británicos formaban en sus

tenía misterio, y cuenta Vilgré La Madrid que el 13 de junio ya se sabía que la rendición era un hecho y que solo faltaban algunas formalidades y comunicaciones para que se ordenara el cese al fuego. Él y sus hombres estaban

filas soldados profesionales de unidades tan experimentadas como los cuerpos de guardias galeses y escoceses.

#### ESTEBAN VILGRÉ LA MADRID

"Mi pelotón fue el primero en ser ordenando hacia adelante; ya que estaba en la mejor forma y ubicación. Estaba oscuro, pero los británicos estaban disparando bengalas. Fui con mis hombres. Yo había practicado un contraataque nocturno en la escuela de cadetes el año anterior y conocía la teoría. También había traído un libro sobre tácticas de compañía de infantería conmigo a las Malvinas y había estado estudiándolo. Finalmente, tenía una copia de 'Soldado Aislado', la traducción de un manual americano. Mis hombres estaban dispuestos, pero no habían visto este sector en la luz del día. En cuanto a mí, yo acababa de recibir un telegrama de mi padre, un profesor de historia, diciéndome que yo tenía que luchar hasta el final: '¡Victoria o muerte! Tu padre te bendecirá'. Pensé que con esa bendición yo estaba listo para morir. Yo prefería morir con honor que ser un cobarde. No podía tolerar la idea de volver a casa sin haber verdaderamente peleado".



Cada sociedad tiene sus sinsentidos políticos y también héroes que se sobrepone a la arbitrariedad de los gobernantes con el compromiso de cumplir del modo más profesional un cometido a su alcance.

Tras lo que describen como un combate durísimo, todo terminó y un Esteban Vilgré La Madrid vencido por los ingleses ingresa a Puerto Argentino en la mañana del 14 de junio. Del pelotón de 47 soldados y cuadros que él había conducido en la pasada madrugada, 24 habían sido muertos, heridos o hechos prisioneros.

Por su tarea en el Monte Tumbledown, durante el último contrataque previo a la rendición, Esteban Vilgré La Madrid fue condecorado con la medalla “al esfuerzo y la abnegación” en lo que fue otra victoria británica para la estadística, pero un gran victoria de honor y patriotismo para la Compañía B del Regimiento de Infantería 6.

#### LA MOTIVACIÓN DETRÁS DE LAS TRINCHERAS

La pregunta entonces sería: ¿con la perspectiva de los 35 años que han pasado y en el confort de las aulas del IEEM, en una guerra con vencedores conocidos y en las horas previas a la rendición, qué sentido pudo tener la pérdida de esas vidas? Vilgré La Madrid nos ayudó a ver que hay algo más que el resultado final en la vida de un soldado: pelear por su patria porque así le tocó, pelear por sus hombres sin dejar a ninguno atrás, pelear como si hubiese chance de dar vuelta el partido para ganarse el respeto de ese enemigo que llegó al sur del mundo ninguneando pero que se retiró respetando el sacrificio abnegado de muchos hombres simples que supieron dar lo mejor de sí.

Vilgré La Madrid tiene un punto, es perfectamente válido y compartible... La suya es el tipo de inspiración que este mundo necesita para recuperar el compromiso con grandes causas, que más allá del

Fueron horas de ruido ensordecedor de explosiones, lluvia de piedras, bengalas continuas en medio de la noche de aquel 13 de junio que era el escenario perfecto del caos y el miedo, en un lugar del mundo casi caído del mapa.

éxito de corto plazo alcen la mira hacia objetivos más trascendentes y en defensa de valores.

Pero es justamente a propósito de este valor ejemplarizante que llega mi reflexión crítica para la sociedad que recibe a los combatientes de Malvinas, no como héroes de guerra, sino de la forma más cómoda para digerir la derrota sin hacerse cargo de nada. Más o menos explícitamente llegan de una guerra que no eligieron para ser tildados de fracasados, ser responsabilizados de la derrota o incluso sufrir especulaciones acerca de su cobardía. Y si no fueron dignamente valorados al comienzo, el paso del tiempo no mejoró las cosas, porque cada vez es más cómodo que las cosas queden como están.

Si no regresaron héroes de combate, el país no tiene veteranos de guerra y claro, no hay reconocimiento a lo que se evitó, no hay apoyatura a las familias, no hay contención para las heridas emocionales, no hay plan de reincorporación a la vida... no hay nada, tal como ocurre cuando negamos que algo desagradable ocurrió. La vergüenza de una sociedad que tuvo un gobierno que declaró la guerra a Gran Bretaña y cubrió con un manto de desprecio e indiferencia todo lo heroico que ocurrió en Tumbledown. Y podríamos preguntarnos si no estaremos frente a un pueblo que tiene héroes que no merece, héroes a los que no reconoce...

No es justo que este grupo de excombatientes haya tenido que hacer del honor por la defensa de la patria una construcción privada, a la interna de un pequeño colectivo que estuvo allí y que sabe lo que pasó en esos 73 días, lo que de verdad ocurrió y el valor que encierran las acciones de cada uno de sus protagonistas, de los que volvieron y de los que cayeron. No es justo que en vez de integrar una élite especial que efectivamente combatió —a diferencia de tantos militares de escritorio— y que se ganó el respeto del enemigo, sea ignorada o criticada y casi tenga que optar por el bajo perfil a la sombra del estigma de “haber estado en Malvinas”... La privación del reconocimiento público no es neutra, en la práctica oficia de sanción moral para quienes lejos de tener culpa, actuaron con lealtad y profesionalismo.



La gloria por el servicio a la patria debería ser una victoria pública, porque es así desde que el mundo es mundo: los guerreros integran una clase especial porque hacen historia, porque enfrentan peligros que los civiles no podríamos y porque ponen en riesgo su propia vida por la de un "otros" genérico a quien defienden. La gloria del militar está llamada a ser una victoria pública porque además ocurre "en el mundo", porque las razones de la guerra se conocen y generan bandos y, porque desde hace un tiempo y gracias a la tecnología, la lucha tiene lugar también a la vista del público. Puede haber un espacio de reconocimiento privado, pero en cualquier caso como complementario y no sustitutivo de la victoria pública.

En junio de este año se cumplirán 35 años de esos 73 días de combate... ¿Será propicia la oportunidad para romper el silencio? ¿Para separar los motivos/resultados de la Guerra de Malvinas y poner en la mira las acciones de aquellos jóvenes combatientes? ¿Hay algún espacio para el agradecimiento por haber peleado, con todas las limitaciones que sabemos e imaginamos, pero con la determinación y el sentido del honor propio de los que van a ganar?

Cada sociedad tiene sus sinsentidos políticos y también héroes que se sobreponen a la arbitrariedad de los gobernantes con el compromiso de cumplir del modo más profesional un cometido a su alcance. Esos héroes tienen líderes que hacen la diferencia, que cumplen con todo el manual y hacen lo correcto aunque las condiciones les juegan en contra. Podemos estar hablando de los combatientes de Tumbledown o de los que pelean en otras arenas día tras día, incluso podríamos hablar de empleados públicos excepcionales a los que despectivamente ponemos en una gran bolsa de crítica y vergüenza sin importar si verdad se comprometan con lo que tienen que hacer, si peleen contra el perverso sistema de gestión que les haya tocado, o si quijotesca-mente nos resuelven una gestión aunque no vayan a recibir una felicitación o un aumento de sueldo... Serán pocos o muchos, pero los tratamos igual que los combatientes de Tumbledown y al negarles el reconocimiento, estamos eligiendo una de las alternativas, les arrebatamos el orgullo y entonces cruzamos la línea de la ingratitud y la injusticia. ●

