

# Factores Organizacionales y Desempeño en Combate: la experiencia de la IMARA en Malvinas<sup>1</sup>

**Alejandro L. Corbacho**

## Abstract

Cuando los soldados entran en combate lo hacen en el marco de una organización que los envía y los apoya. De este modo su calidad es puesta a prueba y, por ese motivo, el combate es el momento crítico de toda organización militar. En esa situación su desempeño dependerá no sólo de los planes estratégicos, su cantidad y el material disponible, sino también de la preparación y del espíritu que le fue inculcado a sus miembros a lo largo de su paso por la organización militar. No cabe duda que para la Fuerzas Armadas argentinas la Guerra de las Malvinas fue un momento crítico.

El siguiente trabajo explora las razones del comportamiento de las unidades de Infantería de Marina de la Armada Argentina (IMARA) a partir del análisis de dos factores organizacionales. El primer factor, más comúnmente señalado, es lo que en éste análisis se denomina estructural; el segundo se centra en algunos aspectos sociológicos, más precisamente la cultura organizacional. Para explicar los atributos estructurales y culturales del cuerpo de Infantería de Marina argentina se entrevistaron a oficiales de la Armada en servicio activo o en situación de retiro que participaron o que fueron testigos privilegiados de los acontecimientos descriptos y a documentos y artículos oficiales y otros testimonios impresos.

UCEMA  
Serie Documentos de Trabajo  
N° 255-Diciembre 2003

**[En Malvinas] los argentinos combatieron bien y con bravura en muchas partes de las islas. No todos. Pero muchos. Y esos grupos de argentinos son más interesantes que aquellos que huyeron.<sup>2</sup>**

### Introducción

Cuando los soldados entran en combate lo hacen en el marco de una organización que los envía y los apoya. De este modo su calidad es puesta a prueba y por ese motivo, el combate es el momento crítico de toda organización militar. En esa situación su desempeño dependerá no sólo de los planes estratégicos, su cantidad y el material disponible, sino también de la preparación y del espíritu que le fue inculcado a sus miembros a lo largo de su paso por la organización militar. No cabe duda que para la Fuerzas Armadas argentinas la Guerra de las Malvinas fue un momento crítico. Este trabajo investiga cuáles de estos temas afectaron el desempeño en combate de una unidad en particular: la Infantería de Marina de la Armada Argentina (IMARA).

El conflicto del Atlántico Sur que se desarrolló entre abril y junio de 1982 terminó en una derrota para la Argentina y son numerosos los trabajos que analizan y reflexionan sobre los motivos de la misma. Sin embargo, durante el desarrollo del conflicto hubo tropas que se destacaron por su habilidad en combate. Estas constituyen casos exitosos que también merecen ser investigados. Entre ellos se encuentran las unidades de la Infantería de Marina.<sup>3</sup>

El siguiente trabajo explora las razones del comportamiento de las unidades de Infantería de Marina a partir del análisis de dos factores organizacionales. El primer factor, más comúnmente señalado, es lo que en éste análisis se denomina estructural; el segundo se centra en algunos aspectos sociológicos, más precisamente la cultura organizacional. Para explicar los atributos estructurales y culturales del cuerpo de Infantería de Marina argentina que fueron centrales para su destacado desempeño en combate se entrevistaron a oficiales de la Armada en

servicio activo o en situación de retiro que participaron o que fueron testigos privilegiados de los acontecimientos descriptos y a documentos y artículos oficiales y otros testimonios impresos.

### *La Infantería de Marina en el Teatro de las Malvinas*

Una vez concluida con éxito la recuperación de las Islas Malvinas el 2 de abril de 1982, las fuerzas de Infantería de Marina que participaron en la operación debieron haber regresado al continente dado que el plan original de defensa no contemplaba su posterior empleo<sup>4</sup>. Sin embargo, cuando los británicos decidieron responder militarmente a la acción argentina, las autoridades argentinas resolvieron reforzar la guarnición de las islas y enviaron, entre otras unidades, un contingente de Infantería de Marina.

El grueso de este contingente estuvo conformado por el BIM 5. El Alto Mando Naval decidió desplegar esta unidad cuya base permanente esta en Río Grande (Tierra del Fuego) por varias razones: por ser la mejor adaptada para combatir en un terreno similar al de las Malvinas; por estar bien equipado; y estar altamente entrenado, particularmente, en combate nocturno y en el uso de cooperación aérea<sup>5</sup>. Para su despliegue en las Islas, el BIM 5 fue reforzado por un grupo de ametralladoras pesadas calibre 12.7mm., por la Primera Sección de Ingenieros Anfibios, y por la Batería B del Batallón de Artillería de campaña de la Infantería de Marina.

Entre los días 8 y 12 de abril, el personal y el equipo del batallón fueron aerotransportados a Puerto Argentino. Allí, el Alto Mando local le asignó la responsabilidad de defender parte del cinturón de elevaciones que rodean a esa ciudad. Al BIM 5 le correspondieron los Montes Tumbledown, Williams, y Sapper Hill<sup>6</sup>. Además del batallón, otras unidades de IMARA estuvieron presentes en las Islas: el Batallón de Artillería Antiaérea, la Compañía de Ingenieros Anfibios (-), un destacamento de Comandos Anfibios, la Tercera Sección de la

Compañía D del BIM 2, Segunda y Tercera Secciones de la Compañía H del BIM 3, dos grupos de misiles antitanque Bantam, tres grupos de controladores aéreos, una sección de Seguridad con perros y un grupo de Comando de Infantería de Marina. Estas unidades participaron de la defensa de la capital, de la Península Camber, y de la Isla Borbón, y todas entraron en combate con resultados satisfactorios<sup>7</sup>. En total, las tropas de la Infantería de Marina destacados en las islas alcanzó a 1.590 hombres. Al mismo tiempo, la Primera Brigada de Infantería de Marina con 3.587 hombres permaneció a la espera en Tierra del Fuego. Esta constituyó la reserva estratégica operacional del Teatro de Operaciones del Atlántico Sur (TOAS)<sup>8</sup>.

Es importante destacar que durante su permanencia en las islas los Infantes estuvieron bien alimentados, contaron con adecuada ropa y con equipo de comunicaciones apropiado. También fue importante el hecho que durante el período de espera desde su llegada hasta que los británicos desembarcaran, los Infantes se mantuvieron ocupados preparándose para ese momento<sup>9</sup>. El batallón contó también con herramientas para preparar posiciones aptas para el suelo malvinense. Se trataba de las famosas “barretas”<sup>10</sup>. Estos preparativos luego fueron claves en la dura defensa que los Infantes presentaron a los atacantes británicos.

### Monte Tumbledown: el reconocimiento

Los británicos desembarcaron en la madrugada del 21 de mayo en San Carlos (Isla Soledad) y los combates finales por las alturas que rodean a Puerto Argentino tuvieron lugar entre los días 11 y 14 de junio<sup>11</sup>. El Segundo Batallón de Guardias Escoceses atacó Monte Tumbledown en la noche del 13. Un corresponsal británico testigo de los combates describió la acción en los siguientes términos:

A los pocos minutos, francotiradores argentinos utilizando miras nocturnas habían matado a tres de los Guardias y herido a otros dos. La típica fórmula británica de

responder con fuego de cohetes de 66 y 84 milímetros pareció tener poco efecto en las posiciones enemigas ubicadas entre las rocas. Los Guardias Escoceses escucharon a los argentinos gritando y hasta cantando mientras combatían. Estas eran las mejores tropas de las que disponía el General Menéndez en el campo de batalla, se trataba del BIM 5...Mientras la noche avanzaba, el duro combate continuó y los argentinos no mostraban signos de quebrarse y sus posiciones principales se mantuvieron firmes<sup>12</sup>.

Esta acción descrita por Hastings y Jenkins duró once horas. Su relato continúa:

Los Guardias alcanzaron las últimas posiciones en Tumbledown sólo después de luchar pulgada por pulgada en las rocas utilizando granadas de fósforo y armas automáticas para eliminar los bunkers enemigos... El batallón de Guardias Escoceses había... capturado una de las posiciones argentinas más fuertemente defendidas de la guerra<sup>13</sup>.

Luego de una larga noche combatiendo los restos de los Infantes reforzados por unidades dispersas del Ejército aún estaban en posesión del puesto de comando del BIM 5 y de la Colina del Zapador. Desde allí los Infantes se prepararon para el contraataque. Pero hacia el mediodía del 14 de junio, el Alto Mando argentino ordenó el cese de fuego en las islas. La lucha armada por las Malvinas había concluido. Al final de la batalla, el BIM 5 sufrió un total de 61 bajas, de los cuales 16 fueron muertos y 45 heridos. Los Guardias Escoceses declararon haber tenido 9 muertos y 41 heridos<sup>14</sup>.

Con posterioridad, el equipo de corresponsales del *Sunday Times* informó a sus lectores que en Tumbledown “los Guardias habían enfrentado la acción más dura de todas. Allí había, bien atrincherados en una serie de intrincados bunkers cortados en la tierra, un batallón argentino bien entrenado de Infantería de Marina”. Además, “el volumen de fuego de los Infantes fue intenso e impresionante”. Del mismo modo, el analista militar norteamericano Harry G. Summers señaló que “a medida que los Guardias Escoceses se aproximaron a las principales alturas del Monte Tumbledown se toparon con una fuerte oposición. En lugar de las apresuradas fortificaciones de campaña que los Británicos habían encontrado más temprano en la guerra, se

enfrentaron a una compañía bien atrincherada del BIM 5” El norteamericano agregó que “un oficial de artillería británico describió esas posiciones como excepcionalmente bien preparadas”<sup>15</sup>.

Aún en la derrota los Infantes no perdieron la cohesión y se mantuvieron unidos y ordenados<sup>16</sup>. De acuerdo con el relato del teniente coronel Vaux, comandante del 42<sup>nd</sup> Marine Commandos, los Infantes argentinos marcharon a lo largo de las calles de Puerto Argentino “elegantemente” (smartly) y portando en alto sus colores regimentales<sup>17</sup>. Por último, el historiador británico Martin Middlebrook también tiene palabras de reconocimiento para el desempeño de los Infantes argentinos:

Los Infantes argentinos quienes se consideran a si mismos mejores soldados que los del Ejército probablemente los sean. Su componente básico también era de conscriptos, pero el sistema de los Infantes de incorporar nuevos conscriptos en tandas a lo largo del año significó que la unidad tenía un mayor grado de entrenamiento y no tuvo ningún joven de la clase 1963 cuando fueron enviados a las Malvinas. Otra ventaja de la que disfrutaban los Infantes era que tenían mejor ropa de invierno ... Al mismo tiempo que estaban apoyados por su propia batería de artillería de Infantería de Marina<sup>18</sup>.

En el lado argentino, la Infantería de Marina tuvo también evaluaciones positivas por parte de fuentes ajenas a la Armada. Por ejemplo, una publicación del Ejército Argentino enumeró las razones, que según ellos, explican el desempeño superior del BIM 5:

El BIM 5 poseía un conjunto bien balanceado de armas y excelentes equipos de comunicaciones. Pero mucho más importante fue que dispuso de hombres que como consecuencia del sistema de incorporación de la Armada habían completado su adiestramiento, adaptados desde la paz al terreno y a las condiciones meteorológicas extremas...a la vez que contó con un sistema logístico particular de la Armada...logrando mantenerlo con una excelente aptitud para el combate<sup>19</sup>.

Por otra parte, el informe elaborado por la Comisión de Análisis y Evaluación (también conocido como Informe Rattenbach) reportó que:

El BIM 5(+)...demostró vocación conjunta, un elevado grado de alistamiento, profesionalismo y equipamiento adecuado, lo que se puso de manifiesto en el combate terrestre, durante la defensa de Puerto Argentino, acción donde tuvo un desempeño destacado<sup>20</sup>.

Por lo tanto, propios y adversarios reconocieron el desempeño destacado de las unidades de Infantería de Marina y en particular del BIM 5<sup>21</sup>.

### Factores organizacionales: estructurales y culturales

En general, el desempeño en combate de unidades terrestres se explica a partir de una variable psicológica: el grado de cohesión. Según ésta, los hombres y las unidades en combate se cohesionan (o se mantienen unidos) por supervivencia, confianza en su compañeros, o por patriotismo. Más aún, se sostiene que un alto grado de cohesión permite que las unidades ‘intenten cumplir con su misión a pesar de la situación’<sup>22</sup>. Otros autores afirman que otros factores como el carácter nacional, la relación entre la sociedad y las fuerzas armadas, las creencias religiosas, y la ideología afectan la forma en que las unidades combaten<sup>23</sup>. Sin embargo, existen aún otros factores que hasta el momento han sido poco estudiados. Se trata de las variables relacionadas con características propias de la organización dentro de la cual los soldados combaten. Estos también contribuyen a cimentar la cohesión y pueden ser importantes al momento de explicar el ‘desempeño en combate.’ Este concepto se utiliza aquí en términos similares al de efectividad táctica (*tactical effectiveness*) definida por Millet y Murray como ‘las técnicas específicas utilizadas por las unidades de combate para luchar en los enfrentamientos que tiene por objeto asegurar los objetivos operacionales’. Según los autores, ‘la actividad táctica implica el movimiento [o despliegue] de las fuerzas, en el campo de batalla contra el

enemigo, la provisión de fuego destructivo contra las fuerzas enemigas o los blancos, y la preparación del apoyo logístico a ser aplicado en el enfrentamiento.”<sup>24</sup>.

Además del personal que da vida a una organización, ésta esta constituida por elementos estructurales y culturales. Los primeros son el esqueleto, los elementos o características visibles, externas, que pueden ser, entre otros, desde el material y equipo militar, el número de integrantes y el organigrama y disposición geográfica de las unidades. Los segundos son más sutiles y, por lo tanto, más difíciles de observar a simple vista. Se trata de los presupuestos básicos, las normas, las creencias, y los conocimientos formales con que cuentan los miembros de la organización. Ambos conjuntos de elementos configuran y moldean el comportamiento colectivo de los soldados. Por lo tanto, este trabajo parte del supuesto que además del grado de cohesión se deben estudiar tanto los aspectos estructurales como los culturales de la organización militar para explicar de un modo comprensivo su desempeño en combate dado que estos finalmente ayudan a desarrollar, reforzar o mantener la cohesión. De este modo, el foco de la investigación se desplaza de la dimensión humana a la dimensión organizativa de la guerra.

En una reseña histórica de las organizaciones militares, el historiador británico Jeremy Black describe el siguiente patrón: si bien las armas y las tácticas si son exitosas pueden ser fácilmente reproducidas, es mucho más difícil reproducir un “desempeño militar eficiente”. De acuerdo con Black, esto último parece estar conectado con la calidad de los cuadros, es decir, oficiales y suboficiales<sup>25</sup>. Por lo tanto, ¿cómo es posible obtener cuadros de alta calidad? Una rápida respuesta a esta pregunta es mirar cómo las organizaciones militares reclutan y educan a su personal para realizar el trabajo. Durante este proceso la organización militar inculca los conocimientos, procedimientos y valores uniformes que le permite a sus miembros compartir el mismo espíritu que distingue a un grupo de soldados de otro<sup>26</sup>. Por lo tanto, para comprender el

desempeño de una organización es necesario prestar atención tanto a sus aspectos visibles como a los más sutiles que son sus elementos culturales característicos. Estos últimos constituyen ‘la fuerza invisible detrás de las actividades de la organización’<sup>27</sup>.

La cultura organizacional se define comúnmente como ‘el conjunto de supuestos, valores, normas, creencias, y conocimiento formal que configura el entendimiento colectivo’<sup>28</sup>. Según Mintzberg, la ideología (o cultura organizacional) abarca ‘las tradiciones y creencias de una organización y el lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura.’<sup>29</sup> Así, la cultura organizacional es el pegamento normativo y social que mantiene unida a la organización y expresa los valores e ideales sociales que los miembros de esa organización llegan a compartir. Al mismo tiempo, ésta ayuda a superar los desafíos externos a la organización. Además, es importante tener en cuenta que estas ideas se consideran válidas porque han funcionado<sup>30</sup>. Más importante aún, se considera a la cultura como la ‘caja de herramientas’ o ‘repertorio’ del comportamiento organizacional. Sin embargo, es importante resaltar que la cultura no define los objetivos<sup>31</sup>. Al respecto existe entre los expertos cierto grado de acuerdo acerca de las consecuencias de la cultura en las organizaciones: ayuda a manejar las incertidumbres colectivas, ayuda a crear un orden social, generan continuidad en las creencias y las prácticas. Al mismo tiempo, los miembros que comparten la misma cultura crean una identidad colectiva y compromiso.<sup>32</sup>

Por último, las organizaciones militares, en tanto organizaciones ‘totales’, inculcan a sus miembros una cultura común o espíritu de cuerpo. Por ejemplo, al analizar el caso del cuerpo de Infantería de Marina de los Estados Unidos un historiador observó que sus ‘hombres comparten una relación definida institucionalmente basada en la subordinación al espíritu de la Infantería de Marina’<sup>33</sup>. Por lo tanto, esta investigación indaga sobre la influencia que pueden tener los

factores organizacionales de una organización específica bajo una circunstancia también específica, en nuestro caso, el comportamiento en combate de la infantería de marina argentina.

### Factores estructurales

Al describir el comportamiento en combate del BIM 5 los comentarios arriba expresados concuerdan en señalar aspectos observables, es decir factores estructurales. Estos fueron la cohesión, un balanceado conjunto de armas y equipo, una logística superior, y la habilidad en la preparación de posiciones defensivas<sup>34</sup>. Los observadores también coincidieron en valorar otra características de la Armada, el sistema de incorporación de conscriptos.

Según uno de sus miembros, una de las características de los Infantes de Marina argentinos es “la obsesión por el entrenamiento y el alistamiento.” Y según él, eso significa que los Infantes quieren estar preparados todo el tiempo<sup>35</sup>. Sin duda, un elemento que ayuda desarrollar esta característica es la *ubicación geográfica* de la principal base de la Infantería de Marina, Baterías. En efecto, la localización de dicha base custodiando la entrada a la Base Naval de Puerto Belgrano ayuda a explicar una parte de este “impuls o” por el entrenamiento. Por lo tanto, la ubicación aislada de la base provee el incentivo para entrenarse más seguido que cualquier otra unidad que se encuentre cerca de una ciudad<sup>36</sup>.

Al factor aislamiento de la guarnición de Baterías se agrega el hecho que en ese lugar se *concentra* el núcleo de la fuerza, la Brigada de Infantería de Marina y la Fuerza de Apoyo Anfibio. La primera “planea, regula y supervisa la instrucción, el adiestramiento y toda la actividad o tarea operativa de las Unidades Orgánicas” de esta gran unidad de combate<sup>37</sup>. Durante la campaña de las Malvinas estuvo conformada por el Batallón de Comando, el BIM 1, el BIM 2, el Batallón de artillería de campaña 1, el Batallón de apoyo logístico, y la Compañía

de Ingenieros Anfibios. La Fuerza de Apoyo Anfibio tiene como misión ‘suministrar con su personal, medios y sistemas de armas, los apoyos y/o refuerzos que ordene el Comando de la Infantería de Marina, a requerimiento de las distintas Fuerzas del Cuerpo que deban entrar o se encuentren en operaciones’<sup>38</sup>. Esta unidad estaba constituida por el Batallón de Vehículos Anfibios 1, el Batallón de Comunicaciones 1, el Batallón Antiaéreo y la Agrupación de Comandos Anfibios.

El *tamaño* es otro factor estructural que puede ayudar a consolidar la cohesión militar, o el espíritu de cuerpo. Al respecto, la Infantería de Marina argentina es una fuerza pequeña que existe dentro del contexto de una organización más grande, la Armada. De este modo, es posible que sus miembros se conozcan o estén mas familiarizados entre si y aprenden a trabajar en conjunto<sup>39</sup>. En ese caso, puede afirmarse que la Infantería de Marina también está constituida por una densa trama de relaciones entre sus miembros. En 1982 la Infantería de Marina contaba con un total de 9.500 efectivos. El total de efectivos de la Armada alcanzaba en ese momento a 36.000. Esta cifra incluía a los conscriptos<sup>40</sup>.

La mayoría de los oficiales entrevistados coincidieron que estos tres factores ayudan a crear una fuerza anfibia integrada, cohesionada y coordinada.

Como se ha señalado repetidas veces, una ventaja que posee la Armada por sobre las otras fuerzas armadas surge de disponer de *medios de apoyo logístico propios*<sup>41</sup>. Al respecto, un oficial veterano de la campaña afirmó que ‘el secreto de la exitosa capacidad logística de las unidades terrestres de la Armada en Malvinas se debió a que la logística era nuestra.’ En ese sentido, ‘no dependíamos de nadie mas’<sup>42</sup>.

Por último, muchos observadores señalaron otro aspecto institucional que distinguió a la Armada en comparación con el Ejército. Llegado el momento, consideran que el *sistema de*

*incorporación de conscriptos* fue crítico para su desempeño. La Armada incorporaba a los nuevos conscriptos en cinco tandas bimestrales sucesivas y los conscriptos servían un tiempo fijo de catorce meses<sup>43</sup>. Para muchos este sistema adoptado en los años 70 fue “una de las razones por las cuales la fuerza siempre estuvo lista para el combate”<sup>44</sup>.

Hasta aquí esta investigación ha identificado un conjunto de aspectos estructurales que hacen a la configuración de la organización: ubicación geográfica, concentración de efectivos, tamaño, apoyo logístico propio y sistema de incorporación de conscriptos. La conjunción de estos factores facilitaron el entrenamiento y ayudaron a la conformación de una fuerza integrada, densa y cohesionada que cumplió con la misión que se esperaba de ella.

#### *Cultura Organizacional: valores, normas, creencias e ideales*

Además de los factores aquí denominados estructurales, algunas de las apreciaciones positivas al desempeño del BIM 5 mencionan el atributo de “profesionalismo”<sup>45</sup>. Este concepto es difícil de cuantificar pero responde, al menos, a la impresión de que aquellos que llevan a cabo una tarea específica la desempeñan como se espera que debería hacerse. La demostración de profesionalismo frente a una situación como es el combate en condiciones extremas contra un enemigo de talla es una demostración de la presencia de una cultura compartida que permite a quienes la poseen enfrentarla y superarla con mayor éxito que aquellos que carecen de este atributo. El análisis de documentos oficiales y semioficiales y las entrevistas personales al personal de la Armada y de la IMARA sugiere la presencia de los siguientes elementos claves como parte de la cultura organizacional de la Armada y particularmente de la Infantería de Marina. En tanto que algunos elementos son comunes a ambas, otros son específicos de la última.

## *Integración*

La idea de *integración* de sus cuadros está incorporado en el sistema educativo de la Armada. Desde el comienzo, con su incorporación a la Escuela Naval, los jóvenes cadetes pasan a formar parte de una fuerza integrada. Durante los dos primeros años la instrucción se imparte sin distinguir entre cadetes navales o de la Infantería. Más tarde, cuando los últimos se gradúan como guardiamarinas todos comienzan estando a cargo de una sección de infantería. Luego de dos años de servicio en las compañías de tiradores inician su especialización en artillería, comunicaciones, ingenieros o infantería en las correspondientes unidades escuela. Es importante destacar que los Infantes consideran estas especializaciones como orientaciones o habilidades técnicas.<sup>46</sup> Este proceso contrasta con el que empleaba el Ejército. Allí, la separación en armas estaba estrictamente establecida y los cadetes desde el inicio recibían instrucción en aulas separadas y tenían sus cuadras separadas por armas<sup>47</sup>.

Los miembros de la Infantería de Marina también están acostumbrados a trabajar como un todo en campañas extensas<sup>48</sup>. Por consiguiente, la continua actividad genera integración, es decir, una situación en la cual “todos saben un poco de todo y se entrenan en conjunto”<sup>49</sup>. Por ello, durante la campaña de Malvinas, la Infantería de Marina fue muy efectiva en el uso de fuego de apoyo coordinado<sup>50</sup>. La integración no sólo fue lograda dentro de la fuerza sino también con los otros componentes de la Armada como apoyo naval y, especialmente, la aviación<sup>51</sup>. En general, la Armada enfatiza la importancia de la unidad de acción y el concepto de “interoperatividad”, es decir, la capacidad para operar en cualquier zona geográfica en conjunción con otros componentes del arma<sup>52</sup>.

Por último, por las características de la profesión naval enseña a su personal la necesidad de trabajar armónicamente en equipo. El personal sabe que se encontrarán confinados en el

mismo barco por un tiempo largo. Bajo esas circunstancias, los tripulantes están en contacto cercano entre ellos y cada uno desempeña dentro del barco una tarea importante para todo el grupo. Además, está presente la idea de que “si el barco se hunde, todos los miembros de la tripulación son iguales en las balsas”<sup>53</sup>.

### *Importancia del liderazgo*

El historiador Craig Cameron en su libro sobre la preparación para el combate de la Primera división de Infantería de Marina estadounidense observa que “los infantes de marina casi universalmente atribuyen sus logros principalmente a su extraordinario liderazgo a nivel de las pequeñas unidades”<sup>54</sup>. Los infantes argentinos no fueron una excepción a esta observación. Al recordar su experiencia en Malvinas, el Capitán de Fragata (IM) Alberto Baffico señala a la calidad del liderazgo de los oficiales y suboficiales del arma como la clave del éxito de los Infantes. Según él, el liderazgo se ejerce tanto por la presencia como por el ejemplo<sup>55</sup>. La Armada en general enfatiza el liderazgo del personal tanto en términos prácticos como teóricos. En contraposición con algunos relatos en los que se afirma que los oficiales argentinos abandonaron a sus hombres en el frente, Baffico sostiene que los Infantes “no estuvieron solos en sus posiciones”. En efecto, “hubo una presencia constante de los oficiales al mando”. Más aún, “en la Armada es importante ser un líder natural y no meramente institucional”<sup>56</sup>. El Contralmirante (IM) (ret.) Carlos Büsser señaló que el buen desempeño de las unidades de Infantería de Marina se debió a que

los oficiales y suboficiales estuvieron siempre muy cerca de las tropas que conducían, en contacto muy directo con las diferentes situaciones que plantea el combate moderno y por lo tanto, en condiciones de adoptar resoluciones en forma rápida y segura<sup>57</sup>.

En resumen, conducir es “saber dar una orden de modo tal que pueda ser llevada a cabo”<sup>58</sup>.

En relación con el rol del líder, algunos entrevistados mencionaron que a los oficiales de la Armada siempre se les enseña la preocupación por el bienestar de sus subordinados. Su “preocupación por el personal es real, no meramente formal o simplemente enunciada”<sup>59</sup>. Además, para los infantes, “el hombre y su arma personal son el sistema de armas más importante”<sup>60</sup>.

### *Disciplina*

Como en toda institución militar la Armada y la Infantería de Marina ponen el énfasis en el valor de la disciplina. Al respecto, Vicealmirante (IM) (ret.) Julio Bardi y el Capitán de Navío (IM) Enrique Olmedo coincidieron en calificar a los Infantes argentinos como una fuerza altamente disciplinada. Ambos subrayaron que dentro de la fuerza la disciplina es tanto formal como fundamental. Los Infantes tienden a poner el énfasis en la disciplina formal porque son más rígidos y porque “manifiestan la disciplina fundamental al ceñirse a los principios de la disciplina formal”<sup>61</sup>. Dentro de la Armada, los Infantes son reconocidos por el cuidado personal y de las formas militares<sup>62</sup>. De acuerdo con un oficial, “los infantes necesitan su disciplina formal como complemento de su adiestramiento para el combate”<sup>63</sup>.

### *La importancia de la iniciativa*

De acuerdo con los entrevistados, los Infantes respetan el criterio de decisión independiente. Es decir, hacen hincapié en la inventiva, la autoconfianza, y en la capacidad para llevar adelante una acción independiente. En este caso, “la habilidad de actuar por iniciativa propia es más marcado en la Infantería de Marina”<sup>64</sup>. El autor de este artículo recuerda vividamente su paso por el CIFIM en City Bell como conscripto recién incorporado.<sup>65</sup> Durante la instrucción los suboficiales siempre repetían: “¡el milico piensa y ejecuta!” Esto contrastaba con

lo que le contaban sus amigos de la secundaria que servían al mismo tiempo en el Ejército. Ellos eran instruidos bajo la consigna: “¡el milico *no* piensa, ejecuta!”. Este simple ejercicio resalta un aspecto importante de la cultura de una organización en donde aun sus elementos de menor jerarquía eran inculcados en la idea de “pensar”. Ello puede ser de gran utilidad para el ejercicio de la iniciativa en caso de que los hombres pierdan a los superiores que normalmente dan las órdenes.

### *La importancia de la planificación*

Según el CN Olmedo, los oficiales de Infantería son educados de un modo tal que desarrollan una característica capacidad por el planeamiento. Por este motivo, a los Infantes normalmente se les asignan las tareas de planificación<sup>66</sup>. Esta tendencia puede ilustrarse con una anécdota que existe en el Cuerpo. Durante la Guerra de Malvinas al Estado Mayor del Comando de Infantería de Marina una vez que planificó y ejecutó la movilización y las operaciones de apoyo de sus tropas en las islas y en el continente se le ordenó la preparación de numerosos planes esquemáticos. Estos planes muy generales tenían el propósito de cubrir un amplio espectro de contingencias. La demanda por planificar cuidadosamente cada situación imaginable fue tan grande que el personal comenzó a utilizar el acronismo no oficial de “PAPs” para estos planes<sup>67</sup>.

### *El valor de la tenacidad*

La tenacidad es otro de los valores señalados por los oficiales entrevistados. Según el Capitán de Navío (IM) (ret.) Jorge Errecaborde “la tenacidad es valorada por los Infantes”. Más aún, puede decirse que los infantes son diferentes no porque son “más inteligentes, sino porque son más tenaces”. A los Infantes se les enseña que deben hacer aquello que dicen que van a

hacer<sup>68</sup>. En este caso, afirmó el CN Olmedo, “la idea de cumplir la misión es tal que debe hacerse muy difícil encontrar una justificación para no haberla cumplido”<sup>69</sup>. En la Infantería de Marina, el entrenamiento apunta a enseñar a los reclutas como “superar los obstáculos creando los medios para hacerlo”<sup>70</sup>. Una máxima característica entre sus miembros es: “superar las carencias con ingenio y sacrificio”<sup>71</sup>.

### *Previsión: la cultura logística*

Una de las ventajas de la Armada comentada más a menudo es que en Malvinas contó con un “excelente apoyo logístico”. El CLIM (ret.) Büsser explica que la Armada había provisionado a los Infantes estacionados en las islas con alimentos, combustible, medicinas, repuestos y ropas suficientes para 180 días. El comando naval también envió municiones suficientes para sostener un combate continuo por 30 días<sup>72</sup>.

Las razones de semejante previsión se deriva de una idea importante en la Armada. El concepto de “barco” que significa que para operar exitosamente la unidad debe ser autosuficiente y, por lo tanto, todo lo necesario para mantenerse en operaciones debe ser llevado a bordo<sup>73</sup>. En consecuencia, por estos requerimientos, la Armada ha desarrollado una característica profunda “idea de previsión”.

### *Capacidad de aprendizaje*

Con respecto a la preparación, la Armada como organización, mostró una notable capacidad de aprendizaje de las experiencias pasadas. En efecto, los mandos navales aprovecharon los aprestos militares de 1978 en previsión de un choque armado con Chile por la disputa del Canal del Beagle. Esa experiencia permitió a la Armada ajustar su equipo y obtener los suministros necesarios para llevar adelante una campaña en regiones de clima riguroso como

las Malvinas<sup>74</sup>. El especialista naval norteamericano Robert Scheina coincide en comentar que “una de las lecciones que aprendió la flota argentina durante las tensiones fue su necesidad de mayor capacidad logística”<sup>75</sup>. Más tarde, durante la experiencia de Malvinas los cambios logísticos introducidos después de la movilización de 1978 funcionaron en forma adecuada.

### Conclusiones

Una vez concluida la Guerra de Malvinas diferentes comentaristas destacaron el notable desempeño de las unidades de la Infantería de Marina argentina desplegadas en las Islas. Las razones para semejante desempeño, según estos, estaban en el elevado grado de cohesión, la disposición de una balanceada dotación de armas y equipo, y la habilidad para la preparación de posiciones defensivas. Un análisis más comprensivo permite observar la presencia de otras características que también coadyuvaron a la fuerza realizar una labor destacada. Estos factores son: ubicación geográfica, concentración de medios, tamaño, apoyo logístico propio y el sistema de incorporación de conscriptos. Todos estos elementos que llamamos estructurales son fácilmente observables y facilitan la presencia del siguiente grupo de factores, los de la cultura organizacional. Al mismo tiempo, la sola presencia de estos factores no garantiza un desempeño destacado sino sólo cuando se alcanza la noción de “profesionalismo”. Por lo tanto, cuando los factores son considerados en conjunto ayudan a explicar el comportamiento de la IMARA en combate. Así, esta investigación agrega una dimensión raramente discutida. La misma, más sutil y menos visible, esta presente a todo lo largo del sistema educativo de la Armada y ayuda a conformar al espíritu de la organización. En el caso de IMARA, la dimensión cultura organizacional comprende los siguientes elementos: integración, liderazgo, disciplina, iniciativa, planificación, tenacidad, previsión, y capacidad de aprendizaje.

Podría argüirse que estos elementos son comunes a las culturas de todas las organizaciones militares y que, por lo tanto, esta investigación resulta superflua. Sin embargo, los Infantes de Marina argentinos como miembros de la Armada, comparten estos valores y creencias básicos que fueron probados en combate y demostraron un desempeño notable durante la campaña. En consecuencia, estos valores y creencias pueden ser considerados como componentes válidos de la cultura de la IMARA. Este trabajo tampoco afirma que sólo la Infantería de Marina tuvo un comportamiento destacado, pues como ya se señaló, otras unidades del Ejército y de la Fuerza Aérea también lo tuvieron. Sin embargo, otra investigación del autor parece sugerir que, en el caso del ejército, el comportamiento de sus hombres dependió más de la calidad de los individuos, tanto de oficiales como de soldados, que del conjunto de la organización.<sup>76</sup>

Esta investigación muestra también que a medida que los nuevos efectivos se incorporaban a la Infantería de Marina, ésta fue exitosa en inculcar un “orgullo de Infante” que parece ser un rasgo casi universal de las fuerzas de Infantería de Marina de todo el mundo. Según un Infante argentino “los Infantes de Marina somos la mejor tropa que haya existido en la historia de nuestro país y hasta nuestros días”<sup>77</sup>. Estas palabras escritas en tiempos presentes se asemejan a otras escritas años antes por un joven Marine de los Estados Unidos: “el *espíritu* del Marine Corps que no puedo explicar (uno lo siente en el cuerpo y actúa de acuerdo a él) es la razón por la cual la nuestra es la más grande organización de combate del mundo”<sup>78</sup>. Quizás esta última frase es la que mejor encapsula la idea de cultura organizacional y el rol que la misma cumple.

Por último, una publicación de la Armada editada poco antes del conflicto de Malvinas caracterizaba al BIM 5 como una unidad particularmente cohesiva, capaz de “obtener logros

superlativos”. Según la misma, las causas que explican esta condición eran el aislamiento, la insularidad geográfica de Río Grande, y las condiciones adversas que prevalecen en el área. Más importante, la publicación señalaba la presencia de un espíritu especial que provía una “única e inflexible voluntad... que arrastra y obliga a sus hombres a brindar lo mejor de sí”<sup>79</sup>. Este trabajo es un primer intento para encontrar una explicación a ese espíritu.

---

<sup>1</sup> El presente es una versión mejorada del trabajo presentado en el XIVth Naval History Symposium, U.S. Naval Academy, Annapolis, Maryland, 23-25 septiembre de 1999. El autor agradece al Contralmirante (ret.) Guillermo Delamer por sus comentarios y el apoyo brindado durante la investigación para el mismo, al Capitán de Navío (ret.) Guillermo Montenegro por sus valiosos comentarios y a los oficiales entrevistados por haber compartido generosamente sus experiencias con el autor.

<sup>2</sup> Nora Kinzer Stewart, *Mates & Muchachos. Unit Cohesión in the Falklands/Malvinas War* (New York: Brasseys, 1991). pp. 127-128.

<sup>3</sup> Además del BIM 5, Stewart identifica como unidades argentinas que combatieron con distinción al Regimiento 25 de Infantería, a las compañías de comandos 601 y 602, al Regimiento 7 de Infantería y al Grupo de Artillería 3. (p. 108).

<sup>4</sup> Ver, por ejemplo, Martin Middlebrook, *The Fight for the Malvinas. The Argentine Forces in the Falklands War* (Londres: Penguin Books, 1990) pp. 47-48; F. R. Aguiar et. al., *Operaciones Terrestres en las Islas Malvinas* (Buenos Aires: Círculo Militar, 1985) pp. 33-34, 60-61, 103; y Carlos Augusto Landaburu, *La Guerra de las Malvinas* (Buenos Aires: Círculo Militar, 1988) pp. 133.

<sup>5</sup> Separata *Desembarco* N° 16 (1996), 14-15. El CLIM (ret.) Carlos Büsser menciona también a la proximidad geográfica como una de las razones que llevaron a la decisión de enviar al BIM 5 a la islas (Emilio Villarino, *Batallón 5. El Batallón de Infantería de Marina N° 5 en la Guerra de Malvinas* (Buenos Aires: Aller Atucha, 1992), p. 9. El BIM 5 es la unidad escuela especializada en áreas frías, terreno de baja montaña y combate en el monte austral. El VLIM (ret.) Julio Juan Bardi explicó en una entrevista personal con el autor que el hecho de que el BIM 5 se hallara preparado y listo fue el producto de la visión estratégica de la Armada. Esta destacó el batallón en un área marítima (Entrevista personal, Buenos Aires, 10-08-99). El Vicealmirante Julio Juan Bardi fue comandante de la Infantería de Marina durante los años 70.

<sup>6</sup> Villarino, *Batallón 5*, 58; Carlos H. Robacio y Jorge Hernández, *Desde el Frente. Batallón de Infantería de Marina N° 5* (Buenos Aires: Solaris, 1996) pp. 250 y 258. El 28 de abril la Guarnición Militar Malvinas se organizó en dos sub comandos, la Agrupación de Ejército Litoral y la Agrupación de Ejército Puerto Argentino. El BIM 5 quedó bajo el mando de la última.

<sup>7</sup> *Desembarco*, Separatas N° 10 (s/f), 14 (1995), N° 15 (1995), y N° 20 (1997).

<sup>8</sup> En las islas Georgias del Sur también hubo un pequeño destacamento de Infantería de Marina (70 hombres) (*Desembarco* N° 160, marzo 1997, pp. 41-42). Según el *Informe Oficial del Ejército Argentino* el número de efectivos de la fuerza en las Malvinas alcanzó a 10.001 (t. 2, Anexo 21).

<sup>9</sup> Villarino, *Batallón 5*, pp. 64-65; Robacio y Hernández, *Desde el Frente*, pp. 72, 118, 189.

<sup>10</sup> *Ibid.* 123; *ibid.* 19; *Desembarco*, Separata N° 16 (1996), 20.

<sup>11</sup> Los británicos atacaron primero a los Montes Longdon, Two Sisters, y Harriet durante la noche del 11 y 12. En la noche de 13 y 14 atacaron los Montes Tumbledown, Williams y Wireless Ridge.

<sup>12</sup> Max Hastings y Simon Jenkins, *The Battle for the Falklands* (New York: W. W. Norton, 1983) pp. 301-303.

<sup>13</sup> *Ibid.* 303. Según Middlebrook, “los argentinos perdieron Tumbledown luego de una resuelta y prolongada resistencia que trastornó el esquema de horarios inglés (*The Fight for the Malvinas*, 262).

<sup>14</sup> Paul Eddy et al., *The Falklands War*, 253; Martín Middlebrook, *Task Force. The Falklands War, 1982* (London: Penguin Books, Rev. ed. 1987) p. 366; Hastings and Jenkins, *The Battle...*, 303.

<sup>15</sup> Harry G. Summers Jr., “Yomping to Port Stantley,” *Military Review* LXIV (3) Marzo 1984, p. 14.

<sup>16</sup> Stewart, *Mates & Muchachos*, p. 104.

<sup>17</sup> N. Vaux, *March to the South Atlantic: 42 Commando Royal Marines in the Falklands War* (London: Buchan and Enright, 1986) p. 206-07 citado en *ibid.* p. 105; Villarino, *Batallón 5*, p. 201. Como señal de reconocimiento los británicos permitieron a los Infantes mantener sus armas personales por un corto tiempo.

<sup>18</sup> Middlebrook, *The Fight for the Malvinas*, pp. 254-55.

<sup>19</sup> Eugenio Dalton y Martín Balza, “La batalla de Puerto Argentino” en *Operaciones terrestres en las Islas Malvinas* (Buenos Aires: Círculo Militar), p. 236.

<sup>20</sup> Comisión Rattenbach, *Informe Rattenbach. El Drama de Malvinas* (Buenos Aires: Espartaco, 1988), p. 203.

---

<sup>21</sup> Sin embargo, un oficial de la IMARA presente durante el conflicto le contó al autor que la unidad no pudo operar al ciento por ciento de su capacidad debido al extremo cansancio que tenían sus hombres al faltarles el sueño por el intenso bombardeo al que se vieron sometidos por muchos días. Esta observación parece estar respaldada en la afirmación de un oficial de inteligencia británico: “los Infantes se las arreglaron bien con las condiciones hostiles. Sin embargo, las lluvias, el descanso y la recuperación fueron raros” (Nicholas van der Bijl: *Nine Battles to Stantley*. Leo Cooper: 1999. p. 189). Para una evaluación del desempeño de las otras unidades de IMARA ver Horacio A. Mayorga, *No Vencidos. Relatos de las operaciones navales en el conflicto del Atlántico Sur* (Buenos Aires: Planeta, 1998), pp. 458-462, 463-471, 495, 501-02, y *Desembarco*, Separatas N°s. 10 (sf), 14 (1995), 15 (1995), 16 (1996), 20 (1997).

<sup>22</sup> John G. Fowler, Jr.: “Combat Cohesion in Vietnam,” *Military Review*, Diciembre 1979, p. 26. Sobre el tema referido específicamente al conflicto de las Malvinas ver Stewart, *Mates & Muchachos...* op. cit.

<sup>23</sup> Martin van Creveld: *Fighting Power. German and U.S. Army performance, 1939-1945* (Westport, CT: Greenwood Press. 1982) p. 4. Ver también Omer Bartov: *Hitler's Army. Soldiers, Nazis and War in the Third Reich* (Oxford, New York: Oxford University Press. 1992) y Stephen Fritz: *Frontsoldaten. The German Soldier in the World War II* (Lexington, Ky: The University Press of Kentucky, 1995).

<sup>24</sup> Allan Millett y Williamson Murray (eds.), *Military Effectiveness Vol. I*, Boston: Unwin Hyman, 1989, p. 19. Otra definición similar puede ser la de “poder de combate” que según el historiador militar Martín van Creveld es “la suma de la totalidad de las cualidades mentales que hace que un ejército combata”. (*Fighting Power. German and U.S. Army performance, 1939-1945*. p. 3)

<sup>25</sup> Jeremy Black: “Military Organization and Military Change in Historical Perspective”. *Journal of Military History* 62 (4) Octubre 1998, p. 884.

<sup>26</sup> De acuerdo con la historiadora norteamericana Elisabeth Kier, “las organizaciones militares desarrollan culturas fuertes por su membresía de larga duración y sus poderosos mecanismos de asimilación”. (*Imagining War. French and British Military Doctrine Between the Wars*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997, p. 28).

<sup>27</sup> Steven J. Ott, *The Organizational Culture Perspective* (Pacific Grove, Ca.: Brooks/Cole, 1989) p. 50.

<sup>28</sup> Kier, *Imagining War*, p. 28

<sup>29</sup> Henry Mintzberg: “La estructuración de las organizaciones” p. 372.

<sup>30</sup> Según Schein, la cultura organizacional es, entre otras cosas, un patrón de supuestos básicos que “han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, para ser transmitidos a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar, y sentir en relación con los problemas”. (Edgard H. Schein, “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan Management Review* 25 (2) 1984, p. 3).

<sup>31</sup> Kier, *Imagining War*, p. 31.

<sup>32</sup> Ver Harrison Trice y Janice Beyer: *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993. pp. 8-10.

<sup>33</sup> Craig M. Cameron, *American Samurai. Myth, Imagination, and the Conduct of Battle in the First Marine Division, 1941-1951* (Nueva York: Cambridge University Press, 1994) p. 196.

<sup>34</sup> Esta habilidad es más notable dado que la Infantería de Marina tiene como misión primordial atacar posiciones y no la defensa estática del frente.

<sup>35</sup> Entrevista personal al Capitán de Navío IM (ret.) Jorge Errecaborde (21-07-1999). El capitán Errecaborde colaboró con la Comisión de Análisis de las Acciones de Combate Conflicto Malvinas, y desde 1987 es Jefe de la oficina Malvinas del Comando de Infantería de Marina.

<sup>36</sup> Entrevista a Errecaborde (21-07-1999) y con un oficial de alto rango que solicitó permanecer anónimo (17-07-1999). El aislamiento geográfico ayuda también a explicar la tradicional predisposición del BIM 5 al entrenamiento y el desarrollo profesional (Jorge A. Errecaborde, *Anecdotario de la Infantería de Marina de la Armada Argentina*, Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales, 1997. p. 179).

<sup>37</sup> Armada Argentina, *Infantería de Marina. Tres Siglos de Historia y Cien años de vida orgánica. 1879-19 de noviembre- 1979*, Buenos Aires, 1979. p. 122.

<sup>38</sup> *Ibid.* p. 134.

<sup>39</sup> Entrevista a Errecaborde (21-07-1999). Ver también Errecaborde, “Reflexiones”, 32 (5); entrevistas personales a Bardi (10-08-1999) y a Baffico (20-08-1999).

<sup>40</sup> Errecaborde, “Reflexiones”, 42 -42. Al mismo tiempo, el Ejército contaba con un total de 125.000 efectivos (The International Institute for Strategic Studies, IISS, *Military Balance, 1982-1983*, Londres, 1983, p. 99)

<sup>41</sup> Entrevista a Errecaborde (21-07-1999). Ver también Errecaborde, “Reflexiones”, pp. 37 -38 (6. Logística).

- 
- <sup>42</sup> Entrevista a Baffico (20-08-1999).
- <sup>43</sup> Robacio y Hernández, *Desde el Frente*, p. 14; Villarino, *Batallón 5*, p. 21.
- <sup>44</sup> Entrevista a Bardi (10-08-1999).
- <sup>45</sup> Ver arriba comentario del Informe Rattenbach. En un libro de reciente publicación, el General Martín Balza, quien comandara el Grupo de Artillería 3 desplegado durante el conflicto en las islas, señala lo siguiente: “los ingleses dicen que en Tumbledown enfrentaron a un Batallón de elite de Infantería de Marina. Doy fe de su profesionalidad” (*Malvinas. Gesta e incompetencia*, Buenos Aires: Editorial Atlántica, 2003, p. 175)
- <sup>46</sup> Entrevista a Olmedo (20-07-1999).
- <sup>47</sup> El contraste con el Ejército es marcado. Las Armas dentro de éste permanecían fuertemente separadas y se creaba un espíritu muy competitivo entre sus miembros, puede describirse como ‘tribal’. En esos años, los cadetes del Ejército tomaban clases en aulas separadas de acuerdo con el Arma a la que pertenecían (infantería, caballería, artillería, comunicaciones, ingenieros e intendencia). Cada una tenía su cuadra separada de las otras. Una vez graduados, los jóvenes subtenientes eran destinados a las unidades de su especialización y luego a las escuelas de las propias Armas.
- <sup>48</sup> Según Olmedo, ‘los ejercicios de toda la Brigada comienzan cada octubre...Esta es un sistema operando como un todo. De este modo, la Brigada esta acostumbrada a operar conjuntamente en campañas largas’ (Entrevista 20-07-1999).
- <sup>49</sup> Entrevista a Errecaborde (21-07-1999).
- <sup>50</sup> Para alcanzar semejante grado de eficiencia ‘se necesita estar altamente entrenado’ (ibid.. Ver también Jorge Errecaborde, ‘Reflexiones a 15 años de la gesta,’ *Desembarco XLI* N° 160, 1997, p. 36). El relato de las operaciones de la artillería de la Infantería de Marina se halla en *Desembarco*, Separatas N° 16 (1996) 58-66 y N° 17 (1996), pp. 162-64; Villarino, *Batallón 5*, 124-25.
- <sup>51</sup> Errecaborde, *Anecdotario*, 84-85; Mayorga, *No Vencidos*, 463-471.
- <sup>52</sup> Entrevistas a Olmedo (20-07-1999); Bardi (10-08-1999) y a Baffico (20-08-1999). El CF Baffico comentó que ‘en la Armada trabajamos continuamente con las otras armas, había integración, especialmente con la aviación naval’.
- <sup>53</sup> Entrevista a un oficial naval que pidió permanecer anónimo (Buenos Aires, 17-07-1999).
- <sup>54</sup> Cameron, *The American Samurai*, pp. 222-23.
- <sup>55</sup> Entrevista personal a Baffico (20-08-1999).
- <sup>56</sup> idem. Esta afirmación contrasta con la de los periodista británicos Hasting y Jenkins quienes sostienen que cuando la guerra terminó ‘muchos soldados argentinos eran amargamente críticos de la carencia de liderazgo que mostraron sus oficiales en el campo de batalla...muchos oficiales se retiraron de sus posiciones en el frente tan pronto como la batalla comenzó’ y citan la opinión de un conscripto argentino camillero quien afirmó que ‘cuando los soldados se encontraban solos, en el medio de la noche, en la oscuridad total, y buscaban el apoyo de sus superiores no los pudieron encontrar’. (*The Battle for the Malvinas*, pp. 296).
- <sup>57</sup> Büsser en Villarino, *Batallón 5*, p. 16.
- <sup>58</sup> Entrevista a Errecaborde (21-07-1999).
- <sup>59</sup> Entrevista a Olmedo (20-07-1999).
- <sup>60</sup> Entrevista a Errecaborde (21-07-1999).
- <sup>61</sup> Entrevista a Bardi (10-08-1999) y a Olmedo (20-07-1999). Esto puede resumirse en la frase ‘pelo corto y vientre chato’ (Errecaborde, *Anecdotario*, p. 168).
- <sup>62</sup> Errecaborde, *Anecdotario*, p. 168.
- <sup>63</sup> Ibid. p. 127.
- <sup>64</sup> Olmedo (20-07-1999). Algunas anécdotas sobre la inventiva de los Infantes durante su entrenamiento son contadas en el *Anecdotario*, pp. 29-30, 38-.39 y, 40-41.
- <sup>65</sup> CIFIM: Centro de Instrucción y Formación de la Infantería de Marina. El centro estaba ubicado en City Bell, Provincia de Buenos Aires.
- <sup>66</sup> Entrevista a Olmedo (20-07-1999).
- <sup>67</sup> Errecaborde, *Anecdotario*, pp. 187-188. En los comentarios a este trabajo, el CN (ret.) Guillermo Montenegro confirmó que los Infantes son reconocidos como ‘fanáticos’ en términos de su apego por el planeamiento en general (XIVth Naval History Symposium, Annapolis, Estados Unidos, 14-09-1999).
- <sup>68</sup> Entrevista a Errecaborde (21-07-1999).
- <sup>69</sup> Entrevista a Olmedo (20-07-1999).

- 
- <sup>70</sup> Entrevista a Bardi (10-08-1999).
- <sup>71</sup> Errecaborde, *Anecdótico*, p. 41.
- <sup>72</sup> Büsser en Villarino, *Batallón 5*, p. 15.
- <sup>73</sup> Entrevistas a Olmedo (20-07-1999) y a Bardi (10-08-1999).
- <sup>74</sup> Entrevistas a Olmedo (20-07-1999) y a Baffico (20-08-1999), y entrevista al Vicealmirante Máximo E. Rivero Kelly, *Boletín del Centro Naval* N° 752/753, Buenos Aires, 1987, p. 100.
- <sup>75</sup> Robert L. Scheina, *Iberoamérica. Una Historia Naval, 1810-1987* (Madrid: Ed. San Martín, s.f.) p. 200.
- <sup>76</sup> Alejandro L. Corbacho: "Reassessing Fighting Performance of Conscript Soldiers during the Malvinas/Falklands War (1982)" Trabajo presentado en el Congreso Anual para la Society for Military History 1998 Lisle Hilton, Lisle, IL. Estados Unidos, Abril 24-26, 1998.
- <sup>77</sup> Capitan de Fragata (IM) Jorge Saénz en Errecaborde, *Anecdótico*, p. 132.
- <sup>78</sup> Carta a sus padres del Subteniente Richard C. Kennard (USMC), citado por Cameron, *American Samurai*, p. 156.
- <sup>79</sup> Armada Argentina, *Infantería de Marina*, pp. 133-134.