

Las tragedias y el liderazgo en la literatura marina

“Hay quienes se jactan de lo que han escrito,
yo de lo que he leído”
Jorge Luis Borges (1899-1986)

El título es anticipatorio, he perdido el factor sorpresa, pero al menos acepte Usted que no lo he defraudado en cuanto al interés por la cuestión que nos convoca.

El mar ha sido siempre una fuente de inspiración literaria para poetas y novelistas. Desde antaño, la fascinación por la inmensidad marina y el encanto de su fuerza ha capturado profundamente el alma del hombre, tal vez invocando sus fuentes genéticas. Por otra parte, los destinos desconocidos, las islas misteriosas, las costas lejanas crearon mitologías y leyendas, tantas veces exageradas y algunas infundadas, otras en cambio visionarias.

Crecimos estimulados por la lectura de viajes submarinos, islas de tesoros, sandokanes y gulliveres, capitanes leales, amotinados y piratas bandoleros, exploradores y caníbales, monstruos, tortugas gigantes y sirenas, tempestades y paraísos.

Esa literatura fantástica, generalmente muy divulgada, que probablemente iniciara la vocación marinera a más de uno, nos deja gratos recuerdos de infancia y añoranzas de odiseas felices. Con el tiempo aprendimos a interpretar los mensajes secundarios y profundos que los ingeniosos autores escondieron tras sus líneas inocentes de imaginarios sucesos y nuestros abuelas nos pasaban en sus cuentos para dormir.

Aquellos que nos hemos formado en academias navales y luego vivimos el mar, fuimos adquiriendo conocimientos y experiencias que nos hacen entender y valorar las historias marítimas de una manera diferente.

En ese ambiente particular nos hemos iniciado en una biblioteca selecta y reducida que recoge crónicas reales relatados con buena pluma y matices novelescos, que alimentan nuestro espíritu marineramente.

De ese selecto y recóndito anaquel de textos, quiero hoy repasar algunos que destacan una de las cualidades que anhelamos tener quienes fuimos oficiales: liderazgo. Hay sagas novelescas de héroes que nos cautivan con gestas triunfales y reciben los merecidos reconocimientos a su épico valor, ganan bronces con sable al frente y gesto desafiante y óleos con su mirada al horizonte y la melena al viento. Pero hay otras donde aunque la prosa sea adornada, a veces, la realidad supera la ficción.

Desde las primeras clases de conducción, se nos presentó el Arte del Mando Naval. Lejos de ser un texto ameno, empezó a introducirnos en técnicas que podrían facilitar nuestro desempeño futuro. En cursos posteriores aprendimos los tipos de liderazgo con categorías y disquisiciones filosóficas, éticas o morales del comando. Muchas veces los docentes imaginativos recurrieron a ejemplos de películas famosas para imponer cierta dinámica a su didáctica teórica.

En las escuelas de capacitación posterior, signadas por otros paradigmas de sus tiempos fundacionales, se imponía la lectura compulsiva de grandes pensadores, como di-

rectrices de pensamiento teórico estratégico. Aún a sabiendas de que sus egresados, muy jóvenes todavía, estarían más cerca de batallar con problemas concretos de las vicisitudes del mando actual y muy lejos de asesorar o de tomar decisiones de incidencia nacional, se obligaba a recorrer las tediosas e improductivas páginas de “Los creadores de la Estrategia Moderna”. Se trataba de una pomposa preferencia académica, por sobre necesidades más prácticas y concretas. Tal vez fuera más pedagógico sugerir “Los grandes almirantes”¹, cuya traducción se edita localmente y expone casos reales y de escala más visualizable.

Probablemente desde las aulas escolares de la secundaria hayamos tenido unas primeras impresiones de esta mezcla de hechos concretos, con ribetes aderezados y eventualmente exagerados para un mayor efecto, con la homérica Odisea de Ulises, capitaneando su nave a través de archipiélagos procelosos de regreso hacia su isla de Ítaca luego de la guerra de Troya.

Sin embargo, los casos que hemos desempolvado, además de provenir de la mera realidad y ajustarse a ella, sucedieron en ese medio tan nuestro, el mar abierto.

La existencia del HMS Bounty y los confusos hechos del motín contra su capitán, ocurrido en 1789, llegaron a nuestro conocimiento por las sucesivas remakes cinematográficas (1916, 1933, 1935, 1962, 1984). El nombre de William Bligh estuvo entonces asociado a una obsoleta severidad cruel, a hermosas mujeres polinésicas, a la hermandad de los subordinados. Poco más supimos de él hasta encontrar una amarillenta versión de *Men against the sea*², que nos descubre las facetas asombrosas de un carácter fuerte y preclaro, que permitió la asombrosa hazaña de navegar más de 3618 millas marinas en una falúa de 7 metros de largo, durante 41 días por el Pacífico Sur, hasta alcanzar la isla de Timor y salvar a los 18 hombres leales de su tripulación de la sed y el hambre, abandonados tras la insurrección, entre islas hostiles.

Tal vez una peripecia equivalente sea la que se conoció a través de *En el corazón del mar* de Nathaniel Phibrick. Luego de un meticuloso estudio que incluso devela un fortuito hallazgo documental, reconstruye parcialmente el periplo de los ocho supervivientes del ballenero Essex, misteriosamente hundido en 1820 tras el ataque de un enorme cachalote en el Pacífico ecuatorial. Más de 4500 millas fueron recorridas en dos botes balleneros de aproximadamente 7 metros de eslora, durante casi cuatro meses bajo el sol inclemente, con escasez de agua y víveres, hasta ser rescatados milagrosamente cerca de Chile. Los esfuerzos de los oficiales a cargo no cesaron hasta que el capitán Pollard aseguró el rescate de los tres hombres que se habían quedado en el polinésico arrecife de Henderson, al otro lado del océano.

Preparación náutica (aún con los rudimentarios medios de la época), desesperación, antropofagia y coraje se entremezclan en una trama que explica los sucesos que más de un siglo antes inspiraron a Edgar Allan Poe en los aspectos más mórbidos de *Las aventuras de Arthur Gordon Pym* (1837) y a Herman Melville al escribir su *Moby Dick* (1851). Estos compendian descripciones costumbristas de balleneros en tiempos de la

¹ Los grandes Almirantes, Jack Sweetman. Instituto de Publicaciones Navales, Bs. As., 1999.

² Men against the sea, Charles Nordhoff & James Norman Hall, Ed. Little, Brown and Company. USA, 1934.-

vela, entremezclados con caracterizaciones de la crueldad humana figurada en el segundo caso en el capitán Ahab y la furia de la naturaleza. Ya entonces, anticipándose a los cambios climáticos, se presagiaban los castigos que el hombre recibiría en represalia a sus desmanes y excesos.

Mucho más conocida es la saga de Sir Ernest Shackleton, tras el naufragio del *Endurance* en la Antártida en el año 1916. Una profusión de publicaciones, empezadas por él mismo con *South* (1919), relatan su éxodo inicial hacia la isla Elefante y luego el cruce del Atlántico sur en la ballenera James Caird de 20 pies de eslora, con 5 tripulantes, hasta las factorías de Stromness en las Islas Georgias del Sur.

Los registros exponen de los 15 días del cruce de las 720 millas marinas y su regreso al rescate del resto de su dotación y luego hacia la isla Scott a recuperar al equipo de las antípodas antárticas. Sus dotes de líder natural, magistralmente conjugadas con sus dotes para seleccionar el mejor personal, por ejemplo las capacidades de náuticas de su capitán y piloto o la habilidad de su carpintero, son hoy tomadas como modelo.

Lecciones de Liderazgo. La Manera de Shackleton³; *Atrapados en el hielo*⁴ y *Lecciones de Liderazgo: Las 10 estrategias de Shackleton en su gran expedición antártica*⁵ de Dennis Perkins son sólo una muestra de un amplio repertorio de libros y artículos, en los que cualquiera sea el enfoque que elijan los diferentes autores, satisfacen seguramente el programa más exigente de cualquier cátedra de liderazgo, optimismo, resiliencia y adaptación.

Mas allá de hechos de desesperada supervivencia, y más acá en latitudes, nuestras costas han originado travesías de navegantes cuyas aventuras demostraron todas las cualidades y virtudes de liderazgo, con una inspiración patriótica.

En *El combate Perpetuo*⁶, apreciamos a un Guillermo Brown con la grandeza de un héroe mítico, sin el acartonamiento usual de la bibliografía historicista. En un tomo de lectura indispensable y afable, se recorre sucintamente el extenso periplo del Gran Almirante rioplatense por los mares del mundo y en su duro batallar contra ingleses, españoles, brasileños. Sus virtudes son resaltadas por la magnitud de la gesta, pensada con los pobres medios que tuvo a disposición.

Otra muestra muy bien dosificada, de narración fluida y atrapante es la correspondiente a *El Corsario del Plata*⁷, en la que se nos presenta al Capitán Hipólito Bouchard en toda la dimensión de su campañas a bordo de la corbeta Halcón y la fragata La Argentina y su triste final.

Tal vez por influencia del enfoque triunfalista del heroísmo o la visión resultadista del liderazgo, hechos históricos notables se pierdan en la nebulosa del olvido, ocultos por

³ Lecciones de liderazgo. La manera de Shackleton. Margot Morrell y Stephnie Capparell. Instituto de Publicaciones Navales, Bs. As., 2009.

⁴ Atrapados en el hielo, Caroline Alexandre. Ed. Planeta, Barcelona, 2019.

⁵ Lecciones de Liderazgo: Las 10 estrategias de Shackleton en su gran expedición antártica, Dennis Perkins. Ed. Desnivel, 2003.

⁶ El Combate Perpetuo, Marcos Aguinis. Ed. Planeta, Bs. As., 1971.

⁷ El Corsario del Plata, Daniel Cichero. Editorial Autores de Argentina, 2013.

otras situaciones. La influencia política y cultural británica no ha permanecido ajena a ello.

Nuestras raíces españolas parecen llevarnos por el mismo camino del injusto reconocimiento a sus hidalgos. Arturo Pérez Reverte es uno de los que recientemente ha usado la historia como musa y fuente, para el resurgimiento de su orgullo nacional.

Otras plumas hispanas rescatan dos acontecimientos gloriosos que, sin embargo, son pobremente reconocidos incluso en los países de influencia ibérica. La defensa de Santa Cruz de Tenerife por una pequeña guarnición comandada por el Teniente General Antonio Gutiérrez de Otero, contra una invasión naval inglesa, que resultó en la única derrota del Almirante Nelson, está novelada en *El fuego del bronce*⁸.

Otro caso es el de la genial resistencia de Cartagena de Indias, en la que el Almirante “Mediohombre”, hizo fracasar estrepitosamente la mayor expedición naval británica hacia América, al mando del Almirante Vernon, como lo describe *El héroe del Caribe: la última batalla de Blas de Lezo*⁹.

Desafortunadamente esas dos ediciones son difíciles de conseguir en nuestro país.

Hablando de literatura marinista, ésta nos ofrece otras grandes obras de gestas magníficas como *Los cuarenta bramadores* de Vito Dumas con su increíble vuelta al mundo en solitario, los *Cuentos del Pacífico Sur* de James Michener, los *Relatos de los mares del Sur* de Jack London o las novelas *Tifón* o *El negro del Narciso* de Joseph Conrad. Pero en ellas, aún con connotaciones trágicas, no podemos resaltar los aspectos de liderazgo que hoy intentamos resaltar a través de las novelas basadas en acaecimientos verídicos, por mucho que sean muy verosímiles y sus escritores fueran concedores expertos.

Como ya nos entusiasmará el viejo pescador de Ernest Hemingway, la épica solitaria es cautivante y motivante, pero carente de los carismas que buscamos exponer. Me recuerda a esa frase con que mi abuela dedicara uno de los cuadernillos espirituales que acompañara mis inicios navales: “lo que hace a los héroes y a los santos es la capacidad de realizar diariamente y pronto, cada cual su deber”. El valor de la constancia cotidiana y el compromiso con el ideal. Eso es elemental para cada uno, pero qué se aplica –además- a un jefe, a un buen líder.

¿Qué nos dejan las lecturas escogidas?

Más allá del entretenimiento y la vigorización de nuestro acervo cultural y profesional marítimo estas lecturas nos dejan fuertes impresiones de diferentes características de liderazgo exitosos.

Claro que lo que leemos, en este tipo de trama, nos permite ponernos en el contexto de la época y las diversas situaciones en que debieron desenvolverse los protagonistas citados. Esto nos ayuda mucho más que las reducciones de las interpretaciones de la

⁸ El fuego del bronce, Jesús Villanueva Jiménez. Libros Libres, Madrid, 2011.

⁹ El héroe del caribe: la última batalla de Blas de Lezo, Juan Pérez-Fonseca. Libros Libres, Madrid, 2012.

“escuela de casos” de Harvard y las versiones comerciales de enfoques de liderazgo empresarial que se han puesto de moda y enriquecido a muchos autores.

La modernidad ha logrado reducir conceptos y generar modelos pragmáticos y académicos, que incluso apelan a las experiencias militares y navales, pero hablan más de gestión y administración que realmente de sortear vicisitudes y ganar combates. Tal resulta el caso, a mi parecer, de *It's your ship*¹⁰ del capitán Abrashoff, *Turn the ship* o *Leaders eat last* de Sinek¹¹. Los escritores hallaron una veta comercial y la siguieron explotando con otros títulos.

Lo que encontramos en verdad, se asemeja a aquello de “el hombre y sus circunstancias”¹², que en el caso de los líderes históricos exitosos se condensa en factores comunes y combinados.

Bligh, Brown, Bouchard, Shackleton, Espora, eran hombres corrientes, tangibles y fallibles, no superhéroes, pero desarrollaron un amplio dominio del arte y las técnicas, con los conocimientos profesionales y el ingenio necesario.

Luego llegaron a distinguirse del resto, no por un toque mágico de la suerte, sino por las virtudes que cultivaron con gran esfuerzo personal: un fuerte carácter, una enorme determinación por cumplir una misión y una gran convicción en la importancia de ésta.

Habilidades y virtudes conjugadas frente al peligro les permitieron dar muestras de ejemplaridad en la acción, fortaleza en adversidad y las restricciones, constancia en su empeño y valor ante el miedo.

Las habilidades para una comunicación efectiva, las relaciones interpersonales, la generación del ambiente propicio, el desarrollo de la iniciativa o la personalidad de sus subalternos, el establecimiento de confianza, la delegación de autoridad, etc. variaron en cada caso, incluso hicieron ajustes adaptativos en diferentes momentos.

Algo de ello ya lo habíamos reconocido en las célebres Ordenanzas Generales de la Armada Naval del Rey Carlos III de España, del año 1793, que establecieron el divulgado Credo del Oficial de Marina, que ilumina el perfil naval deseado. Otras cosas ya las cantábamos rítmicamente en las marchas que acompañan la formación militar. ¿Las recuerda?

El propio trayecto militar, familiar, civil y laboral, transita un aprendizaje constante, plagado de múltiples hechos que marcan hitos también en nuestra apreciación y en la evaluación de los otros.

Vamos aprendiendo de las diferencias y evaluaciones de lo que individualmente planeamos, lo que externalizamos o enunciamos, y lo que efectivamente hacemos. Distingamos los objetivos que externamente nos motorizan, las intenciones que interiormente

¹⁰ *It's your ship: Management techniques from the best damn ship in the navy.* Capt. D. Michael Abrashoff. 2002.

¹¹ *Leaders eat last*, Simon Sinek. Portfolio-Penguin, New York, 2014.

¹² José Ortega y Gasset, en *Meditaciones del Quijote*, 1914.

te nos inspiran, frente a lo que realmente realizamos y a lo que subjetivamente se observa, interpreta y recibe desde el entorno.

Tengo otra interpretación del líder ideal. Acorde a lo que hemos vivido. Será que nuestra generación ha sido marcada por el fracaso nacional, los continuos traspiés y periódicas desilusiones. Tal vez por una visión mística del sacrificio y el dolor. Quizás por las leyendas de la resurrección triunfal del Ave Fénix.

Por ese halo dramático que se da a los antihéroes modernos, o por cierta reticencia a aceptar el facilista enfoque de los ejemplos triunfalistas de best-sellers y el simplismo de las publicaciones de auto-ayuda con sello universitario, veo las cosas de otro modo.

¿Qué podemos decir del liderazgo naval que conocemos y que hemos vivido a bordo? Para muestras basta un botón, ¡o tres! Todos hemos vivido la experiencia de jefes buenos y jefes malos, comandantes que nos dieron ejemplos a imitar y conductas a evitar. De hecho, todas las personas que conocemos (y ello incluye las que ejercen el mando) nos brindan modelos de los que podemos extraer continuas enseñanzas positivas y negativas, que nos servirán a nosotros mismos.

Hay algunos eventos históricos reciente de nuestra Armada que establecen contrastes notables con muchos de los modelos sociales que se presentan cotidianamente en los medios y distinguen la formación naval militar.

Durante la Guerra de Malvinas hubo múltiples ejemplos de liderazgo ejemplar, cada buque, batallón o escuadrilla rescata en su antología nombres y caracteres dignos del bronce y la honra.

Bajo el imperio de la síntesis, vengo a recordar tres casos:

1. El hundimiento del Crucero A.R.A. "General Belgrano". Tuvo al mando al Capitán de Navío Héctor Bonzo. Tras ser torpedeado, que fue el último en abandonar la averiada e irrecuperable nave, mientras se hundía en el mar. Hay testimonios de que ya completamente evacuada la nave, caminaba sobre cubierta dispuesto a acompañar los restos del pecio a los fondos marinos, como dictan alguna tradición no escrita, cuando fue arrojado a las balsas de supervivencia por el cabo artillero Barrionuevo. Él mismo le regalaría su espada y haría una crónica en *1093 Tripulantes del Crucero A.R.A. General Belgrano*¹³.
2. Otro es el caso del Aviso A.R.A. "Alférez Sobral", en el cual el Capitán de Corbeta Sergio Gómez Roca, después del primer ataque misilístico desde helicópteros ingleses, hizo retirar al personal no esencial del puente y la cubierta, a lugares seguros y permaneció él mismo al mando, esperando la segunda ofensiva letal, para morir heroicamente con la guardia.
3. Por la Infantería de Marina, el CCIM Pedro Giachino, encabeza el asalto al cuartel de los marines británicos, al frente de su unidad: la Agrupación de Comandos Anfibios y las fuerzas especiales de la marina. Fue abatido y agonizó en el campo, con gestos y palabras finales que inspiran a comandos y soldados de cualquier ejército.

¹³ Editado por el Instituto de Publicaciones Navales, Buenos Aires, 1992.

¿Y qué decimos de los tiempos de paz más recientes? No olvidemos el incendio de máquinas en el rompehielos A.R.A. “Almirante Irizar”, que obligó su abandono en alta mar, quedando su capitán en solitaria guardia hasta su rescate, pese al humo y las llamas que hacían incierto cualquier intento de auxilio.

Si para estudiosos del liderazgo universitario norteamericano los líderes comen al final, los comandantes navales argentinos han demostrado que van al frente primeros y abandonan últimos; siguen una tradición de ejemplaridad y honor que dignifica a nuestra Armada. El profesor Ochoa supo exponerlo desde un punto de vista ético en *Proa al mando, liderazgo y valores*¹⁴.

La historia nos muestra que cada vez que nuestro país ha entrado en guerra se encontraba sin Armada, con la flota disuelta o arrumbada. Y sin embargo ahí estaba el genio de Brown y el puñado de bravos que guiaron las naves al combate en cada gesta, en la cubierta y en los puentes, dispuestos a la victoria o la inmolación, listos al heroísmo anónimo y a saltar al abordaje en primer término.

La imprevisión política no es novedad, es ya un recurrente vicio nacional, común a todos los signos partidarios. Pero está en nuestra genética humana y en el karma criollo, vernos en la obligación continua de sobreponernos a las malas rachas, a las caídas y los golpes.

La literatura nos regala cuentos de ficción y novelas históricas que serán de gran inspiración. Nos alejarán de las clases liderazgo limitadas a meras taxonomías y modelos de estudio, con ejemplos reales que reforzarán muchas de esas condiciones que ya tenemos y las otras que fuimos recibiendo a lo largo de nuestra propia trayectoria naval, a veces sin saberlo, desde aquel primer ferry de reclutamiento, y fuimos incrementando.

Seguramente esas cualidades afloran a diario y se destacarán más en la necesidad, “si algún acaso le pone en cargo superior a su inteligencia”.

Si usted lector, tiene otros títulos interesantes, por favor, no nos prive de sus sugerencias. Ni deje de aportar comentarios a este breve borrador de ideas sueltas, para contribuir a aquella misión que se nos encomendó¹⁵:

“Conducir hombres,
manejar buques y
emplear sus medios para la defensa y
gloria de la Patria en el mar”

No por mera casualidad la primera tarea para un Oficial, y por tanto la prioritaria, ha sido siempre la de “*conducir hombres*”.

¹⁴ CFRE (ARA) Ricardo Ochoa, *Proa al mando, liderazgo y valores*. Instituto de Publicaciones Navales. Buenos Aires, 2014.

¹⁵ Misión del Oficial de la Armada Argentina, Manual del Cadete de la Escuela Naval Militar

Alberto Gianola Otamendi