

El proceso de decisión detrás de la reposición de las Islas Malvinas*

Por Silvia Coxe

1. Introducción. Noción general

Detrás de cada decisión hay un proceso deliberativo de cómo llevarla a cabo. Si este proceso es defectuoso, resulta obvio que la toma de la decisión no a va a producir los efectos deseados y buscados.

En este ensayo vamos a examinar este proceso de decisión, el pensamiento de los oficiales de las Fuerzas Armadas Argentinas, antes de optar como último recurso, la invasión de las Islas Malvinas para recuperarlas al suelo patrio.

Al respecto, sin lugar a dudas, el proceso de decisión adoptado fue hartamente defectuoso desde su comienzo. La pretendida reposición estaba signada por la falta de percepción y fue llevada a cabo, según Janis, “por actores víctimas de los cuerpos encargados de ejecutarla”, concepto éste, desarrollado por el autor¹.

Los protagonistas del evento estaban influenciados por el trabajo intelectual grupal, porque su habilidad para ver la realidad, evaluar los hechos y discutir todas las posibilidades de los cursos de acción a emprender, se vieron alterados, hasta el extremo que fracasaron en señalar las ventajas y desventajas de la polémica toma de decisión. La falta de percepción fue también visible en el fracaso de entender y comprender la magnitud de los sucesos que los cercaban en forma imprevisible.

Vamos a estudiar los dos fenómenos –trabajo intelectual grupal y falta de percepción–, dentro de la histórica reconstrucción de los hechos que determinaron la decisión de la reposición de las Islas y a explicar y relatar el concepto de percepción equivocada, de acuerdo con los escritos de Jervis y del pensamiento intelectual grupal, como lo desarrolla Janis².

Describiremos la situación doméstica en la Argentina y de qué modo influyó la perspectiva de los actores en los eventos internacionales relativos a la invasión de las Islas Malvinas.

2. Falta de percepción y trabajo individual grupal

El 2 de abril de 1982 las Fuerzas Armadas Argentinas hacían pie en las Islas Malvinas, Sándwich del Sur y Georgias del Sur, las que han estado bajo el gobierno de su Majestad Británica desde 1833.

* Con la colaboración del doctor Hugo Rocha Degreef. [Bibliografía recomendada.](#)

¹ Janis, Irving L., *Victims of groupthink*, Boston, Houghton Mifflin, 1972.

² Jervis, Robert, *Hypothesis on misconception*, “World Politics”, vol. 20, 1968.

La acción militar argentina fue recibida y estimada por el Reino Unido de Gran Bretaña, como un ultraje, razón por la cual Margaret Thatcher decidió enviar a su flota de mar al Atlántico Sur, al tiempo que las Naciones Unidas comenzaban las negociaciones entre ambos países, para evitar un cruento litigio y buscar una solución pacífica a la cuestión territorial.

La batalla en la esfera diplomática fue adversa para la República Argentina, quien tuvo que soportar la acusación de invasión de territorio extranjero perteneciente al Reino Unido.

Las gestiones diplomáticas de Gran Bretaña obtuvieron la victoria, cuando la res. 502 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas llamó a la retirada a las tropas argentinas de las Islas imponiendo un desenlace pacífico al conflicto.

Este estado de guerra entre la República Argentina e Inglaterra motivó una reacción muy importante en la política exterior de los Estados Unidos de América, país que vio, claramente, que no le convenía un conflicto armado entre dos de sus aliados.

Haciendo un esfuerzo para evitar tomar partido en el encuentro hostil entre ambas naciones, Estados Unidos se ofreció a mediar en las negociaciones diplomáticas que, en nuestra opinión, y como ha sido siempre a través de los años, estaban destinadas al fracaso desde sus inicios por la intransigencia demostrada por los contendientes.

El secretario de Estado Alexander Haig encabezó la misión diplomática estadounidense. Después de varios traslados a Londres y Buenos Aires, con mucho del estilo de la diplomacia viajera de Henry Kissinger, sin embargo, fracasó en las negociaciones y éstas se paralizaron.

En esos momentos, las Fuerzas Armadas Británicas se encontraban aguardando alrededor de las Islas Malvinas, asegurándose que los barcos de guerra y los aviones de la Marina y de la Fuerza Aérea Argentina no sobrepasaran la zona de exclusión de las doscientas millas impuestas por el gobierno británico. Esta imposición unilateral, motivó el endurecimiento de las relaciones argentinas con Inglaterra y el rompimiento de las negociaciones, que llevaron a la Junta Militar Argentina a adoptar una posición bélica más fuerte, que originó la apertura de fuego entre ambas naciones.

El presidente de la Asamblea General de las Naciones Unidas, Javier Pérez de Cuellar, ofreció su mediación para que el Reino Unido y la Argentina arribaran a un acuerdo, pero sus esfuerzos de lograr la paz, también fallaron. Intervino, entonces, el presidente de Perú, Belaúnde Terry. Si bien su intento conciliador fue más afortunado que el de sus antecesores, igualmente fracasó.

Finalmente, las Fuerzas Británicas hicieron pie en las Islas Malvinas, pasaron varios días de intensa guerra con la Fuerzas Argentinas, las que claudicaron, ante la superioridad de profesionalismo y armamento de los ingleses opositores.

3. Herramientas técnicas

Cuando efectuamos el análisis de los antecedentes encontrados como material indubitable para explicar la crisis desatada por la recuperación de las Islas Malvinas, advertimos que había algo más en ella, que el solo acto patriótico de recobrar el territorio argentino con las Fuerzas Armadas. Las circunstancias que rodearon la erupción de la crisis jugaron un rol mayor, al darle forma al proceso de represión, la toma de decisión.

Al término “circunstancias”, que utilizamos aquí, le atribuimos estos significados: ideología y ambiciones personales, problemas y políticas domésticas, relaciones exteriores y políticas, hechos inesperados, formalidades burocráticas, puntos de vista estereotipados, etcétera.

Estas circunstancias, en nuestra opinión, aunque fue loable el propósito buscado, llevaron a la Junta Militar a tomar la peor decisión posible, creyendo que era la mejor y más conveniente.

Nos preguntamos porqué y cómo, personas racionales, cometen errores tan graves al amparo del mando que ostentan. La respuesta no es un tema simple, pero la obra de Janis citada y el artículo de Jervis nombrado, brindan ayuda para indagar los defectos en el proceso de toma de decisiones.

Esperamos demostrar que la decisión de recuperar las Islas Malvinas por la fuerza, fue tomada bajo la influencia de un grupo de trabajo intelectual. También queremos destacar cómo el efecto logrado por este grupo de personas, fue inducido e impulsado a raíz de la adopción de una serie de acontecimientos anormales en la que estuvo ausente la falta de percepción, consecuencia de los puntos de vista estereotipados de los políticos, alentados por sus intereses personales.

4. Orígenes de la percepción equivocada

Las percepciones equivocadas constituyen un fenómeno común. Casi toda la información que recibimos para nuestro trabajo, tanto la conciente como la inconciente, la hemos interpretado de acuerdo a nuestro punto de vista, desde la teoría preexistente que los antecedentes buscados nos han suministrado. El artículo de Jervis sobre percepciones equivocadas, nos da una clara idea acerca de las razones por las cuales los políticos, generalmente, perciben mal la información. Dicho autor nos narra, porqué y cómo los tomadores de decisiones pueden mal interpretar las señales que les son enviadas desde el área internacional. Ello nos ayuda a comprender mejor los motivos por los cuales, políticas como las asumidas por la Junta Militar, llevadas a cabo, han resultado, de hecho desastrosas.

Una fuente de percepción errónea, de acuerdo a Jervis, es que la gente tiende a percibir datos en base a lo que espera recibir. Ella está influenciada, en otras palabras, por sus propias ideas sobre la información recibida y las del remitente de la misma.

La visión política del protagonista y su actitud sobre relaciones exteriores están moralmente forzadas desde distintas fuentes. Entre ellas, están las ideas del protagonista sobre su propio sistema político. El tomador de decisiones se identifica con su propio sistema y busca encontrar similares características en otros sistemas políticos. Siempre va a estar listo para reconocer similitudes o adoptar situaciones, para hacerlas coincidir sobre las que él ya conoce.

Una segunda fuente que influye sobre la percepción del protagonista sobre otros protagonistas en los eventos internacionales son sus propias ideas, su educación y su sistema de lealtades. Esta serie de factores juegan un gran rol, respecto de cómo se resuelve una situación. Por ejemplo, los argentinos son enseñados, desde el primer grado, que las Islas Malvinas son argentinas, y que el imperio británico las arrebató por la fuerza, cosa que es cierta y no existe argumento en el mundo internacional que pueda modificar la posición de nuestro país al respecto, ni su visión de que Inglaterra es la usurpadora.

Otra fuente de falta de percepción es que la gente percibe cosas de la manera que quiere percibir las: “acomodan información dentro de sus teorías e imágenes preexistentes”. De esta manera la gente está influenciada por visiones estereotipadas o parcialmente cegadas por sus propias ideologías e intereses. Estos factores se anulan en una segunda hipótesis que apunta a que la gente tiene un tiempo difícil, alterando sus puntos de vista y teorías, por lo tanto tiende a ignorar cualquier cosa que contraiga esas ideas hondamente arraigadas.

Una situación que lleva a la mala percepción es que el que remite y el que recibe, tengan una base diferente de intereses. La equivocación puede surgir porque ambos tienden a asumir que los dos tienen la misma base de intereses. Por lo que, ellos advierten que el mensaje enviado, va a ser interceptado de la manera que era su intención, o de que fue remitido para expresar lo que era percibido para decir.

Lo transcrito nos lleva a otra hipótesis de Jervis sobre mala percepción. Manifiesta que los tomadores de decisiones saben claramente cuáles son sus intenciones y que las señales que envían son igualmente claras. Esta concepción es peligrosa porque el que manda la información no se da cuenta de que está remitiendo un mensaje ambiguo. Como dice Jervis: “Lleva más y más información ambigua para un actor a reconocer un fenómeno esperado que uno no esperado”.

En otras palabras, cuanto más ambigua sea la información, lo más seguro es que va a ser percibida de acuerdo a las expectativas, más que a la realidad.

Jervis sugiere la hipótesis que describe las razones que tiene el destinatario, para mal interpretar la información en intercambio diplomático en las relaciones entre Estados; piensa que muchas veces los actores pasan por alto la posibilidad de que hechos que son consistentes con sus propias teorías o puntos de vista, también pueden ser consistentes con otras teorías o puntos de vista.

Su fracaso consiste en considerar otras teorías posibles que se deben a muchos factores. Por ejemplo, si el actor tiene su mente puesta en una cierta decisión, él va a negarse a ver otros posibles cursos de acción. Existen también otras fuentes internas de presión que lo obligan a pasar por alto otras decisiones posibles. Sus

propios intereses pueden perjudicar fuertemente su habilidad para pensar otra posibilidad.

Algunos Estados tienden a percibir a otros Estados como más hostiles y menos amistosos que ellos. Estas actitudes pueden surgir de la creencia de que es mejor no confiar en nadie, pero que se debe estar listo para reaccionar contra la hostilidad antes de ser sorprendido con la guardia baja.

No obstante, esta es una situación peligrosa, porque puede llevar a lanzar ataques prematuros basados en suposiciones incorrectas.

Los actores, fácilmente, toman la posición respecto del Ministerio de Relaciones Exteriores de un cierto país, más que del gobierno que este Ministerio representa. Como dice Jervis, esta suposición es correcta la mayor cantidad de veces.

De todos modos, los actores deberían tener en mente que muchas veces hay desacuerdos entre el gobierno y su ministro de Relaciones Exteriores, bien porque fracasan las comunicaciones entre ellos, bien porque el Ministerio puede estar actuando por las suyas. Es vital que el destinatario vea claramente quien está diciendo "que", cuanto pesa ese quién y qué tiene ese "que".

Cuando un Estado, al que denominamos "B", actúa como lo quiere el Estado que llamamos "A", éste va a pensar que la actitud de "B" es una respuesta a las acciones de "A". Si "B" no actúa como quiere "A", "A" pensará que la actitud de "B" fue llevada a cabo por sus propias fuerzas internas y no por las acciones poco deseables de "A". Esta falta de percepción va a frenar a "A" a cambiar su comportamiento y lo va a hacer ver a "B" como hostil. Esto, a su vez, hace que "B" vea a "A" como hostil también. La posición asumida por ambos Estados los lleva a sostener una mutua desconfianza y a una posible confrontación entre ellos.

Algunos Estados no entienden porqué otros Estados se comportan hacia ellos con actitudes no recomendables. Ello sucede, porque se niegan o son inhábiles para verse como son vistos por otros Estados. Si pudieran ver la imagen que proyectan en el área internacional, serían capaces de entender y predecir las acciones de los demás Estados con mayor exactitud y precisión.

Esto es muy difícil de llevar a cabo, porque como se señaló anteriormente, es muy relativo para la gente renunciar a sus opiniones y puntos de vista y resulta más embrollado cambiarlas por otras menos apelantes.

Como se infiere de lo dicho, la falta de percepción en el área internacional es un fenómeno común y bastante peligroso.

Nacen así los dos estereotipos instalados en los ciudadanos y en los diplomáticos, con ciertas decisiones unilaterales en las relaciones entre los Estados. La crisis del Atlántico Sur se encontró plagada de falta de percepción, motivo por el cual el grupo de trabajo intelectual llevó a nuestra Argentina a una absurda guerra en 1982.

5. Grupo intelectual de trabajo

Algunas veces en la historia, grupos de decisión llegaron a irracionales decisiones, a pesar de que los miembros de estos grupos tuvieron la capacidad de efectuar juicios razonables, pero fuera del grupo de trabajo. Al respecto, Janis destacó que estas decisiones erróneas eran ocasionadas por un fenómeno que llamó “grupo de trabajo intelectual” que llevaba al deterioro de la eficiencia mental, distinción común a todos los grupos de distinción y a la probada realidad de juzgamiento moral que resultaba de la presión del grupo. Como Janis cuidadosamente lo expresa, el grupo no tiene una característica propia en el sentido de que todos los grupos tomen decisiones, se puedan tomar por personas trabajando solas.

El grupo intelectual ocurre y se integra por la reunión de personas que trabajan cerca y juntas unas de otras y que comparten los mismos intereses concernientes al tema por el cual el grupo se desenvuelve. El hombre buscado del “grupo intelectual” responde a las características más salientes de este fenómeno, que es que el grupo piensa como tal, no como reunión de diferentes conceptos, sino cada uno con su propia idea. El grupo tiene una ideología, una filosofía y cada miembro las adopta como suya. La identidad individual se reemplaza por la identidad grupal. Tan aferrada es la identificación de los individuos con el grupo, que la entidad inhibe el pensamiento individual de ellos. Pero esa pérdida del pensamiento independiente es recompensada por el grupo. La recompensa se traduce con la aceptación de incorporación al grupo y la mutua identificación de todos los componentes. Sin embargo, este tipo de propiedad intelectual desarrollada por algunos grupos puede crear instancias de actuar negligente y de juicio colectivo que provoca serias consecuencias, tomadas a la risa en una atmósfera festiva.

Janis apunta a ocho grandes síntomas que indicarían la presencia del grupo intelectual pensante en un cuerpo de decisión.

La presencia de todos o algunos de esos síntomas crea un proceso de toma de decisiones defectuosas y las decisiones a las que el grupo llegue, probable, pero no necesariamente, fallarán en encontrar el objetivo grupal.

El primer síntoma que aflora en el grupo intelectual de trabajo es el de la invulnerabilidad. Janis dice que cada miembro sabe que son humanos, pero pretenden hacer creer que el grupo como tal es invulnerable e incapaz de cometer errores. El estado de invulnerabilidad crea una situación extremadamente peligrosa. El peligro estriba en que el grupo es tentado a correr peligros extremos, pero no los elude, porque siente que en nada le puede ir mal.

Cuando Janis habla sobre el fracaso de la toma de la Bahía de los Cochinos en las Islas Malvinas, expresa: “Esencialmente, la idea es que: si nuestro líder y todo el resto de nuestro grupo decide que todo esté bien, el plan está destinado a que gane. A pesar de que sea bastante peligroso; la suerte va a estar de nuestro lado”.

Otro síntoma que rodea al grupo pensante es el de esforzarse para racionalizar situaciones, por desatender avisos o señales que lleven a alterar o cambiar los planes. Al respecto, es menester recordar lo que dijimos en la discusión sobre la percepción errónea. La gente trata de que los eventos encajen dentro de sus propias

expectativas e ideas, actitud que según Janis también se da en los grupos. Una vez que la gente se pone de acuerdo con un cierto plan o una idea, no reconocen que puede haber buenas razones para cambiar su posición.

Actúan así por dos razones: a) ellos quieren contradecir el resto del grupo, y b) ellos no quieren admitir que han errado, al estar de acuerdo con el plan inicial. Cada miembro sabe que si el plan apunta sobre un error, la coherencia y camaradería que habían disfrutado se arruinaría.

En la obra citada de Janis, el autor discute el ataque de los japoneses al puerto de Pearl Harbour de los Estados Unidos de América. Enrostra al grupo de altos oficiales navales desoír y mal interpretar las advertencias de un ataque que llegaban de Japón y Washington.

Escribe Janis: “Los oficiales navales se recostaban en una imperfecta suposición: a pesar de que los japoneses fueron lo suficientemente temerarios para enviar sus aviones, a atacarnos; nosotros, ciertamente, los detectaríamos y los destruiríamos con un plazo de mucho tiempo a nuestro favor. Otra suposición era la de que ningún barco de guerra anclado en las pocas profundas aguas del puerto de Pearl Harbour podía ser hundido por las bombas tipo torpedos lanzadas por la aviación enemiga”.

Un tercer síntoma del grupo pensante es su incuestionable creencia sobre el factor moralidad inherente al grupo, inclinándose sus miembros a ignorar las consecuencias de sus decisiones. El fuerte y arraigado sentimiento de rectitud entre ellos, da al grupo la libertad de perseguir la meta para la cual se han unido, sin mucha preocupación sobre los medios usados para alcanzar los objetivos buscados.

Janis describe la actitud mental de los actores de la siguiente manera: “Somos un buen grupo, así que cualquier paso en falso que perpetremos está plenamente justificado”. Es su opinión, la presencia de tal sentimiento entre los miembros del grupo de decisión, describe una escena terrorífica. Da miedo saber que la gente que piensa fría y lógicamente en sus decisiones pueda volverse tan ciega a la realidad. Observamos que este sentimiento de moralidad estaba presente en el grupo de decisión argentino que llevó a nuestro país a la guerra.

Dentro del grupo, los miembros tienden a desarrollar o acrecentar su estereotipada versión de los líderes enemigos o de los países. Sus oponentes son vistos como demasiado viles para garantizar genuinos esfuerzos para negociar, o demasiado débiles y estúpidos para oponerse a cualquier esfuerzo temerario para anular sus propósitos. Este síntoma del grupo pensante es muy similar al de la percepción equivocada. Las dos posiciones presentan una pintura distorsionada del oponente. Pero las dos interfieren con el efectivo funcionamiento del proceso de toma de decisión. A su vez, este tipo de actitud alienta a tomar riesgos excesivos y socava la buena voluntad del actor a negociar con sus oponentes.

Los actores que se animen a introducir sus dudas o contra argumentos son puestos bajo una intensa presión por los otros miembros del grupo. Los miembros se aseguran que el disidente entienda que el comportamiento no es el esperado de un miembro leal. Si el disidente falla a sobreponer sus ideas a las del grupo, segura-

mente será removido de su posición por importar un obstáculo para la toma de decisiones del grupo pensante.

El hecho de que los disidentes sean silenciados por otros miembros del grupo, implica otro síntoma del grupo pensante. Este síntoma constituye autocensura. Los miembros prefieren no entrar en dudas sobre la decisión o políticas sugeridas. Pero el temor de ser apartados del grupo no es la única razón para que exista autocensura. Los grupos de decisión superiores están integrados por personas altamente entrenadas y dignas de respeto. Si discutiendo un posible curso de acción, la mayoría de estos expertos están de acuerdo entre ellos, lo más probable es que el disidente deje de lado las dudas, no importando cuan experto sea.

La autocensura da paso a una compartida sensación de mancomunidad. Como nadie discute, todos asumen que hay entre ellos un total acuerdo. Mantener el sentido de unión es muy importante para el funcionamiento del grupo. Los miembros del grupo no pueden perder la fe en su capacidad para luchar con la situación estresante que enfrenten. Es en la misma cuando los auto propuestos “cuidamientos”, entran en acción. Estas personas tienen la obligación de ver que ningún factor de disturbio altere la atención de los halladores de política y de que ningún miembro tenga la libertad de entrar en dudas o contra argumentos.

Ayudan a preservar la compartida sensación de complacencia, asegurando que el líder y otros miembros no se expongan a información que pueda jaquear su auto confianza.

Hemos explicado el pensamiento equivocado y al grupo intelectual de una manera bastante detallada, para comprender como los mismos afectaron el proceso de la toma de decisión de la invasión de las Islas Malvinas.

6. Cruda percepción equivocada

Vamos a señalar, a continuación, como ocurrieron las percepciones equivocadas para la toma de decisión de la invasión de las Islas Malvinas, y como se abrió camino esa idea en el grupo intelectual, que se catalogó como una “enfermedad” de los cuerpos de decisión y que jugó un rol principal en la elección del plan de acción de las Fuerzas Armadas Argentinas que guió a los actores a un objetivo incorrecto.

Trataremos de presentar una cronología de todos los sucesos que tuvieron lugar tres meses antes de la acción militar en el Atlántico Sur, señalando las percepciones equivocadas y los síntomas que existieron en los grupos intelectuales. Vamos a insistir sobre la interacción entre percepciones erróneas y grupo intelectual porque creemos que cada uno de ellos era el resultado de uno y la reacción de otro. Analizaremos la serie de factores que influyeron directamente en el éxito del proceso de la toma de decisiones, pero en el fracaso del objetivo buscado. Porque esa serie de factores, que surgieron de la situación económica, social y política de la República Argentina y del gobierno de 1982, nos llevaron a su primer gran guerra, luego de las menores que pasamos muchos años antes.

Cuando el presidente Viola asumió el poder en 1981, heredó un gobierno con una grave crisis económica, que se estaba convirtiendo en una grave crisis política; había elevados niveles de desempleo, alto índice de inflación y una deuda externa astronómica.

Pese al desgaste de la legitimidad que había recibido del gobierno autoritario anterior, Viola bregó para mantener el suyo, que predestinadamente, al estar gravemente enfermo, se encontraba al borde de caerse. Tuvo que enfrentar a la oposición de cada sector de la sociedad y los militares no estaban de acuerdo con su política presidencial, que debía ser coherente y de única entidad, vital en todo gobierno, mas no uno militar.

En el momento de un golpe militar, el país está partido al medio por diferentes fuerzas políticas y sociales que se disputan el poder. El levantamiento militar llega como una entidad organizada, estable y coherente, la que puede establecer los cambios necesarios para la reorganización del país. Esta unión es fácil de mantener durante el periodo de instalación, principalmente, porque hay un visible enemigo contra quien las tres fuerzas armadas se pueden amalgamar. Una vez que este enemigo desaparece, emerge el peligro de desunión.

Cuando no hay disputa sobre la dirección de la política gubernamental, el riesgo es mínimo, pero desde el momento en que la posibilidad alternativa existe, el poder en manos de los militares se convierte en un asunto incierto en aumento.

En nuestro país, este enemigo visible era la subversión. Una vez que el peligro de la guerrilla desapareció, los generales, al perder su enemigo visible, se sumieron en el propio fracaso del terreno económico. Fue aproximadamente en esta etapa del proceso militar que el General Viola se hizo cargo del gobierno. En ese tiempo, los partidos opositores comenzaron a demandar cambios en la política económica y un inmediato retorno a la democracia.

Viola trató de aquietar esas demandas abriendo un dialogo político con los partidos opositores, que se habían unido bajo el nombre de “multipartidaria”. La Junta Militar, desde otro lado, reaccionó diferentemente a las demandas de los opositores. Se mostró más intransigente y se opuso a las políticas liberadoras del General Viola, quien sólo trataba de obtener una base de sustento. El General Galtieri era el oponente más abierto dentro de la Junta Militar. El Almirante Anaya era otro miembro de la línea dura también. El tercero y más moderado integrante de la Junta Militar era el Brigadier Lami Dozo.

Como luego el presidente Reagan buscó un fuerte aliado anticomunista en Sudamérica, deseoso de olvidar las pasadas equivocaciones de los generales argentinos, envió en correo diplomático, a varios oficiales, quienes recibidos por Galtieri, el presidente tuvo una grata y muy favorable impresión de ellos. Ya antes de ser proclamado, Galtieri había viajado dos veces a Estados Unidos, visitando al General Meyers, comandante del Ejército y a otros generales, convirtiéndose en el niño mimado de los oficiales de alta graduación norteamericanos. La atracción era mutua, Galtieri estaba deseoso de estrechar vínculos entre los dos países y haciendo un gran esfuerzo para hacerlo, estuvo de acuerdo en ofrecer la ayuda argentina para el entrenamiento militar y el establecimiento de las fuerzas antisandinistas en América

Central. Para lograr Galtieri el renacimiento anticomunista latinoamericano en América, formaría el ideal de un baluarte austral.

Así fue que durante el gobierno de Viola, Galtieri se manejó para asumir una figura prominente en la Junta Militar. En diciembre de 1981, Viola fue forzado a renunciar, suplantándolo el General Galtieri, quien tenía una buena reputación dentro y fuera del país. Su adhesión a la línea dura, su integridad y decisión como hombre creaban contrastes que eran especialmente apreciados por los observadores norteamericanos.

La suba al poder por Galtieri tuvo lugar cuando Estados Unidos estaba tratando de renovar sus vínculos políticos con la República Argentina. La relación entre los dos países había sido severamente tirante durante la gestión presidencial de Carter, por su fuerte posición acerca de la administración de los derechos humanos.

Galtieri disfrutó, como hombre representante del gobierno de la República Argentina, el cortejo de los Estados Unidos. Estaba convencido de que a su país le correspondía una posición mundial más prominente que la que detentaba y esa profusión de atenciones por los oficiales de las Fuerzas Armadas estadounidenses, le ayudaron a creer que la Argentina estaba alcanzando tal posición.

Creó que la cooperación entre ambas naciones en la lucha contra el comunismo en América Latina, era una prueba del nuevo status mundial de la Argentina. Tanto es así, que en uno de los muchos almuerzos a los que asistió en Washington, dijo a los comensales: “En asuntos exteriores, Argentina tiene un rol prominente que jugar, no se puede limitar a sí misma jugando roles secundarios”.

Estas palabras pudieron sonar como una simple retórica política, pero no eran sólo eso. Eran un adelanto de sus opiniones y de sus futuras tendencias políticas. También reflejaban la visión desproporcionada que Galtieri tenía de la nueva relación entre Estados Unidos y Argentina.

Esa visión desproporcionada de la dimensión de la amistad con los Estados Unidos de Norteamérica, las cálidas expresiones recibidas y la cooperación brindada para luchar contra el comunismo, motivaron que Galtieri tuviera una mala percepción de las palabras de los oficiales del gobierno norteamericano, creyendo que eran las palabras de la propia administración. Su error consistió en considerar que las opiniones y actitudes de prestigiosos oficiales, constituían el exacto reflejo de las opiniones y de las actitudes de la administración como un todo. De todas maneras, creemos que Galtieri debía haberse dado cuenta de que por el hecho de desarrollar relaciones muy confortables con los oficiales americanos, ello no quería significar que la Argentina también las tenía.

Galtieri fue presidente de la Nación Argentina, al mismo tiempo que era Comandante del Ejército. Esa dualidad fue un hecho notable, ya que la regla era que el presidente debía ser un oficial retirado. La idea de retener su comandancia le fue sugerida por sus amigos norteamericanos. Ellos creyeron que si Galtieri era parte de la Junta Militar, no correrían el riesgo de tener un nuevo comandante, que podía no estar inclinado de ofrecer cooperación a los Estados Unidos.

La idea sugerida por los norteamericanos fue, para Galtieri, bastante interesante porque traería, nuevamente, unidad entre la presidencia y los militares, la que era vital para la supervivencia del gobierno. Además, no sorprendía la hegemonía que a su poder le daba tal arreglo. Mas necesitaba para ello, la conformidad de otro miembro de la Junta Militar girando su mirada al Almirante Anaya; éste no tuvo objeciones tras un acuerdo, luego de una conversación mantenida al respecto, las que fueron plenamente aceptadas por el General Galtieri. Una de las cláusulas era la de que en el plazo de dos años las Islas Malvinas estarían bajo la autoridad argentina, a pesar de que tal imperio importaba el despliegue de una operación militar. La otra era que las Islas quedarían bajo la jurisdicción de la Marina, punto claramente subrayado durante el acuerdo, en virtud de que siempre fue habitual en la Argentina una silenciosa competencia entre las Fuerzas Armadas. Es que a través de la historia, el ejército había sido visto como el cuerpo más eficiente y digno de confianza por los militares. Anaya sabía que una victoria en las Islas Malvinas aportaría gloria y actitud de respeto a la Marina. El límite de dos años impuesto por el Almirante Anaya se debió, muy seguramente, porque en 1983 el gobierno británico celebraría el 150 aniversario de ocupación de las Islas.

¿Por qué razones el General Galtieri no dudó en complacer las condiciones impuestas por Anaya? La respuesta más convincente fue la de que él necesitaba, personalmente, la aprobación de éste, y estaba deseoso de acordar cualquier cosa que Anaya le pidiera. Anaya con anterioridad a esa transición había encargado a su jefe de operaciones navales, Vicealmirante Juan J. Lombardo la preparación secreta de un plan de ocupación de las Islas. Pero había otras razones, también, de gran importancia. El régimen militar necesitaba, desesperadamente, un éxito, para recuperar legitimación o autoridad. La reposición de las Malvinas parecía adecuarse a la solución perfecta.

Galtieri dijo asimismo: “Olvidemos el pasado, enfrentemos, en vez, el futuro”. Pero para hacer olvidar el pasado, necesitaba producir un acontecimiento espectacular que ofrecer a la gente. Sabía bien que el recobro de las Malvinas iba a estimular una enorme ola de sentimientos nacionalistas, uniendo a la gente bajo la bandera nacional, lo que efectivamente sucedió, reunido el pueblo en la Plaza de Mayo, sin distinción de ideas, de partidos. En una conglomeración de personas jamás vista.

La recuperación de las Islas no iba a sofocar el disenso interno que había entre los integrantes de las Fuerzas Armadas, pero al menos serviría como reivindicación del gobierno militar para limpiar la reputación de aquéllas, después de los horrores que trajeron aparejados la guerra sucia. También llevaría a la Junta Militar a una autoridad que ciertamente requería para reforzar el paquete económico que se estaba preparando.

Galtieri sabía que, aunque la Marina se llevara casi todo el crédito de la operación militar que se estaba elaborando, él, como presidente de la Nación, tendría el mayor reconocimiento, lo que encajaba muy bien en sus planes de futuro. Galtieri, como otros presidentes militares argentinos, soñaban que, algún día, podían ser reconocidos en el cargo, con superioridad al que detentó el General Perón. Si las Mal-

vinas eran recuperadas mientras él era presidente, su popularidad se incrementaría considerablemente, dándole grandes chances de ganar elecciones en un futuro.

Como se observa, la recuperación de las Islas Malvinas se presentaba como un proyecto extremadamente ambicioso y excitante, que ofrecía muchos beneficios a sus autores y paralelamente a la Nación, si se tornaba en un suceso con repercusión internacional. Los grupos de decisión que intervinieron en el proyecto nunca dudaron de la arriesgada empresa que habían resuelto tomar. La realidad demostró a los argentinos que la mitad de sus predicciones eran ciertas. Se arriesgaron los grupos de decisión, sin mayores problemas, para establecer las bases de la reposición de las Islas, pero fallaron en determinar con exactitud las dificultades que se presentarían, al pertrecharse las tropas y permanecer en las Islas aguardando al visible enemigo. Fallaron en mover más allá de lo que pasaría, lo que realmente ocurrió. Apareció la percepción equivocada, la mala interpretación y los síntomas adversos al pensamiento de los grupos.

Desde el momento en que Galtieri y Anaya acordaron la misión de recuperar las Islas, todo lo concerniente a las Islas Malvinas era tratado, consciente e inconscientemente, dentro del contexto de la invasión planeada. El contrato verbal de Galtieri con Anaya, pronto se convirtió en un plan. Las Islas iban a ser recobradas por la fuerza dentro de los dos años venideros, si el diálogo mantenido con Inglaterra, no progresaba significativamente, en forma alguna.

Conviene recordar que la Argentina e Inglaterra llevaban diecisiete años de conversaciones diplomáticas sobre la soberanía de las Islas, las que urgieron a los dos países mediante una convocatoria a una Asamblea General que sesionó al efecto, para encontrar una solución a su disputa. Pero durante ese período de tiempo no hubo ningún progreso en las negociaciones. Sólo acordaron ambas naciones algunos puntos, pero no de la soberanía. Así acordaron sumar esfuerzos para mejorar el nivel de vida de los isleños, la construcción de un aeropuerto, que permitió realizar vuelos desde y hacia el continente americano y proyectos para mejorar la salud.

Los argentinos pensaron que con esas contribuciones ganarían la apreciación de los isleños, pero la realidad era otra. Los isleños siempre se habían negado a tener relaciones con los argentinos. Los kelpers, como se llaman a sí mismos, tienen el orgullo propio de su origen británico. “Los falklanders, como uno de ellos orgullosamente dijo, no tenemos una onza de semejanza con América Latina”. Además, ellos han transmitido permanecer en las islas como súbditos británicos.

En enero de 1981, como la estrategia diplomática británica durante esos diecisiete años, había sido la de demorar el tratamiento de la soberanía argentina sobre las Islas, que no reconocían, la Argentina cursó a Gran Bretaña una propuesta para programar rígidas rondas de negociaciones entre ambos países, que iban a durar un año, a cuyo término se debería arribar a un acuerdo para transferir el gobierno de las Islas a la República Argentina. Se pidió a los británicos que contestaran durante la ronda de conversaciones programadas para los días 27 y 28 de febrero en la ciudad de Nueva York. Los generales argentinos estaban convencidos de que los ingleses no iban a proveer una rápida y satisfactoria respuesta a la propuesta argentina, pero el propósito era presionarlos para obtener algún progreso en las negociaciones. Asi-

mismo, para demostrarles el esfuerzo argentino para dar una solución diplomática al conflicto y a la inversa, el poco interés puesto por los británicos en poner punto final a la discusión sobre la soberanía en las Islas.

Efectivamente, Inglaterra no respondió la propuesta argentina, pese a que las dos misiones diplomáticas de aquella Nación y de la Argentina se reunieron en el mes de febrero en Nueva York. Gran Bretaña alegó que la proposición de nuestro país se estaba estudiando en Londres. Los diplomáticos argentinos trataron de presionar lo más posible para obtener una respuesta concreta de la parte contraria, pero no fueron avisados de la importancia que importaban las negociaciones habidas dentro del contexto de la planificada y futura operación militar.

Enrique Ros, cabeza de la misión argentina, era presionado en Buenos Aires, por el ministro de Relaciones Exteriores, Nicanor Costa Méndez. El ministro sabía que había un plan militar para invadir las Islas Malvinas, que no había vacilado en aprobar. En su mente tenía dos metas. Una, conseguir un progreso real con el evento diplomático, para que los generales argentinos y los británicos no pusieran en duda la eficacia de la diplomacia argentina. Otra, “preparar un suelo diplomático” en caso de gestarse una operación militar en el Atlántico Sur.

Ros comenzó las conversaciones claramente, pero presionando a los británicos, quienes fueron llevados a una inquietante intolerancia. Elaboró una demanda para acordar la formación de una comisión permanente en la gestión de los asuntos de las Islas en forma alternativa con la presidencia de una junta directiva argentina-británica. Ros quería que se realizaran encuentros mensuales y fijar un término para el fin del año tendiente a concluir las negociaciones.

Después de extensas rondas de conversaciones, las que Ros pretendía fueran más seguidas, el acuerdo en ellas, estaba muy lejos de ser la idea diplomática que primaba para prevenir la reposición de las Islas por los militares argentinos. Las rondas de negociaciones fueron improductivas, pero se aprobó una declaración conjunta entre Argentina e Inglaterra, la que sería dada a publicidad después que fuera aprobada por ambos gobiernos. La declaración enfatizaba el espíritu de cooperación y cordialidad presentes en los encuentros formalizados, pero no mencionaba detalle específico alguno. Cuando Costa Méndez leyó la declaración, reparó que la Junta Militar no la aprobaría, ya que su contenido contrariaba sus planes.

El sabía que los ingleses no iban a formalizar un simple acuerdo sobre cordialidad y cooperación, si la intención de ellos era la de hacer saber al mundo el hecho de mantener afuera las exigencias de la Argentina y de la intransigencia inglesa adoptada al respecto.

Luego, en Nueva York, Luce, quien era la cabeza de la delegación británica, se molestó, muy intranquilo por la intolerancia demostrada por los argentinos. La presencia argentina en Nueva York se hallaba precedida por la existencia de ruidos beligerantes provenientes de Buenos Aires. Luce sabía muy bien que a pesar de lo que Ros había acordado, a los generales argentinos no les iba a gustar. Luce le comunicó sus pesares a Tom Enders en el Departamento de Estado de los Estados Unidos, en tanto ambos se encontraban unidos para discutir futuras políticas en América Central. Como Enders prontamente viajaría de visita a Buenos Aires, Luce aprove-

chó la oportunidad para abordar el tema de las Malvinas y la intolerancia argentina al respecto. Luce le pidió a Enders que señalara al canciller Costa Méndez la buena fe británica demostrada en la ronda de conversaciones, pensando que el norteamericano podía aquietar los ánimos beligerantes en Buenos Aires.

Interín, habiendo retornado Luce a Gran Bretaña, no tuvo conocimiento que la Junta Militar Argentina había emitido un fuerte y unilateral, comunicado al pueblo. Cuando supo de su contenido se alegró de haber gestionado la entrevista de Enders con Costa Méndez. Sin perjuicio de lo que conversaron ambos funcionarios, lo cierto del caso es que el canciller y uno de sus más cercanos colaboradores proyectaron un comunicado unilateral, que fue aprobado por la Junta Militar y enviado a Londres, para los efectos de demostrar la frustración argentina después de 17 años de negociaciones diplomáticas, sin haber obtenido progreso alguno para reivindicar la soberanía de las Islas Malvinas. Les advirtió en el comunicado a los británicos que si no respondían a la propuesta argentina sin dilación, la Argentina se vería libre para encontrar una solución unilateral al problema, hacer uso de su derecho a dar por terminadas las negociaciones y a optar por el desarrollo de un curso de acciones que fuera mejor a sus intereses.

El mutuo avance de la negociación diplomática, la pobre imagen que los argentinos tenían de los británicos por su desapego para encontrar una solución y la idea de la guerra planeada por los militares como último recurso, acrecentó la creencia de que los ingleses no tenían ningún derecho de seguir usurpando las Islas, sobre las que tenía autoridad la Argentina, al independizarse de España. Esa autoridad fue efímera, pues los británicos desembarcaron en las Islas, desalojaron al gobernador argentino y a sus pobladores. El mandato inglés desde entonces, duró por años. Esta ocupación fue conceptuada por los gobiernos argentinos como una toma de poder colonialista que robó un pedazo de tierra a su territorio, siendo valorados los ingleses como personas no confiables y predispuestos para enfrentar a la Argentina.

El tipo de percepción de los generales argentinos respecto del oponente potencial, Inglaterra, dado los antecedentes históricos, culturales y educacionales de ese país, motivaron al grupo pensante que debía tomar la decisión, para determinar que acciones se realizarían; las que tomarían a su vez, sus oponentes. Los militares argentinos, veían a los británicos como demasiado perversos para garantizar intentos de negociación. Justamente, esa pérdida de fe en el progreso de las negociaciones, apuntaban al estado de guerra que intentaban proyectar, por lo que comenzaron los planes estratégicos para su implementación en aras de recobrar la posesión de las Islas Malvinas. El 15 de mayo de 1982 fue elegido como el día "D", día en que el rompehielos británico *Endurance* había zarpado de las islas por haber sido vendido por el gobierno británico.

Por otra parte, se observaba que, como los británicos se encontraban renuentes a negociar limpiamente con el gobierno argentino, la percepción recogida era la de que se mostraban indiferentes en el tema de las Islas y del destino requerido por la Argentina. Esta visión se basaba en el hecho de que los ingleses no habían dado ninguna respuesta sobre el acuerdo unilateral propuesto por la Argentina, pese a que Luce bregó en el parlamento inglés contra desafortunados legisladores, sin que

consiguiera una contestación oficial, menos del Ministerio del Exterior; su ministro Lord Carrington, adelantó que los británicos no responderían a la Argentina porque estaba en la convicción de que el mensaje que llevaría Enders preservaría la beligerancia argentina. Por su parte, los argentinos creyeron que a los británicos, obviamente, no les importaban las Islas y su falta de reacción frente a la embestida argentina, les demostró que tal creencia no era falsa, por lo que interpretaron que el silencio guardado por los británicos, importaba una total negligencia e indiferencia al problema.

Además, otras razones, llevaron a los argentinos a tan grave y mala percepción, primero, los kelpers eran diferenciados por el gobierno inglés, de los ciudadanos británicos. Por ejemplo, los isleños no podían vivir ni trabajar en Inglaterra como los súbditos ingleses. Por tal razón, los observadores argentinos estimaron que las Islas no eran tan importantes para los británicos, mucho menos sus pobladores (se debe destacar que después de la guerra los kelpers fueron designados ciudadanos del Reino Unido). Segundo, Gran Bretaña estaba ocupada resolviendo importantes asuntos internacionales como la NATO y los misiles nucleares en Europa, por los que se pensó que una disputa sobre unas islas pobladas tan sólo por unas 1800 personas no era un punto muy importante para ser tratado como prioritario en el temario de la preocupaciones británicas.

La visita de Enders a Buenos Aires, de crucial desarrollo para las negociaciones argentinas-británicas, tuvo serios tropiezos, por cuanto los involucrados en ellas y los observadores no comprendieron y mal interpretaron importantes mensajes recibidos. Enders, por ejemplo, no sabía cuanta importancia contenía el mensaje que debía llevar a los británicos, amén de que no revelaba tener un enorme interés en las Islas, de las que en realidad, apenas sabía donde estaban. Estaba más preocupado por atender los problemas de América Central, en El Salvador y en Nicaragua.

Hastings y Jenkins comentan la despreocupada actitud de Enders hacia el litigio argentino-británico cuando fue llevado a Washington por Luces³.

Enders tenía la mente puesta en El Salvador y en Nicaragua y lo encontraban duro para creer que el problema de las Islas valiera la pena para molestar. Sólo estaba de acuerdo en servir como un conducto entre ambos países.

Por lo tanto, ignoraba las expectativas británicas y estos desconocían las preocupaciones de Enders, pero por otros problemas. Como los británicos estaban muy interesados en auscultar el comportamiento argentino decidieron que Enders era justamente el indicado.

Según Jervis, la mala percepción podía tener lugar cuando los comunicadores operaban desde diferentes bases respecto de los problemas que se les presentaban y esto era lo que sucedía entre Enders y los ingleses. Si los comunicadores sabían que tenían que compartir los mismos problemas, seguramente no necesitaban explicaciones explícitas para asegurarse de que habían sido claramente entendidos. Además, tendían a creer que la información que intercambiaban sería percibida de la forma en que ellos intentaban fuera captada. Así lo entendieron los británicos, en la

³ Hastings, Max - Jenkins, Simon, *The battle for the Falklands*, W. W. Norton & Co, 1984.

percepción de que Enders conocía claramente como Inglaterra estaba preocupada por la hostil actitud argentina.

Fue difícil determinar con cierta autoridad que pasó durante los encuentros que tuvo Enders con personas muy interesadas en discutir el tema de las Malvinas. La dificultad mayor estribó en el hecho de que la posición argentina lo llevó a recibir diferentes explicaciones sobre los eventos a tratar sobre los cuales no se suministraban precisiones, sólo algunos detalles y contradicciones.

Enders, a su arribo a Buenos Aires, sólo por un par de días, era esperado con ansiedad, pues su viaje representaba la oportunidad que tenía la Argentina para conocer como sería la reacción norteamericana con respecto a la proyectada reposición de las Islas. Sin embargo, Enders se avenía a discutir un problema que lo consideraba poco importante. Pasó así, el mensaje de Luce, pero no puso mucho énfasis en él, pues después de todo, él se encontraba en Buenos Aires para hablar sobre asuntos más presionantes que el de la disputa sobre las Islas Malvinas.

Se reunió con Galtieri, con Costa Méndez y con Ros. La respuesta de Costa Méndez al mensaje de Luce fue muy ambigua. Comentó un oficial de los Estados Unidos que “él no dijo que sí y que él no dijo que no”. Cuando Enders se encontró con Ros, éste le explicó la posición argentina en el conflicto y le advirtió que a pesar de que la Argentina se halla esperando la respuesta británica a la propuesta que le fuera manifestada, su gobierno no está dispuesto a dejar las cosas indefinidamente.

Enders falló en su misión, al no acentuar las afirmaciones de Luce sobre la buena fe que debía observarse en las negociaciones, en no transmitir al General Galtieri un mensaje que le entregara el gobierno británico respecto de la posición asumida por el gobierno argentino en la propuesta enviada y, en definitiva, porque no presionó para nada a los argentinos, en nombre de los Estados Unidos. Pero fue claro, que nadie le había pintado las cosas como un verdadero estado de emergencia.

Según Hasting y Jenkins, Enders entregó el mensaje a Costa Méndez y a Galtieri, pero ninguno de ellos reaccionó de manera alguna.

Enders no fue preguntado, ni él tampoco lo dijo, sobre que opinión podrían tener los Estados Unidos de América o que actitud pudieran tomar en caso de una invasión a las Islas. El giro de las entrevistas con las altas autoridades argentinas lo fue sobre los problemas de América Central, la cooperación internacional, la seguridad, etcétera. Pero en ningún momento surgió el asunto de las Islas Malvinas, que para Enders era un problema privado.

Cardoso relató una muy diferente y detallada versión de la visita de Enders⁴. Consistió la misma en que, según fuentes argentinas, Costa Méndez tuvo oportunidad de hablar privadamente con Enders en una comida a la que asistieron ambos en la Embajada Americana en Buenos Aires. Durante la cena le describió Costa Méndez, francamente a Enders, cuál era la posición sentimental de Argentina y Gran

⁴ Cardoso, Oscar R. - Kirschbaum, Ricardo - Van Der Kooy, Eduardo, *Malvinas. La trama secreta*, Bs. As., Planeta, 1983.

Bretaña sobre las Islas; que el gobierno argentino no podía permitirles a los británicos indefinidas respuestas acerca del tratamiento del tema, lo que ocasionaba nerviosismo a los militares argentinos por su comportamiento.

Previno asimismo el ministro de Relaciones Exteriores a Enders que el comunicado del gobierno argentino emitido en el mes de marzo era tomarlo en serio, ya que formaba parte de un mayor curso de acción diplomática, denunciando la falta de interés británico para resolver el litigio de una vez por todas.

Según Cardoso, los argentinos pintaron la posición de Enders como que el problema iba a ser “manos afuera”, para que los comisionados a Washington por el gobierno argentino, recibieran una versión muy diferente sobre el tema. Allí se enteraron de que había sido Enders quien había llevado a la Argentina el deseo de Estados Unidos de hallar una solución pacífica al problema. Este país se hallaba visiblemente preocupado por el grueso temor de las palabras empleadas en el comunicado del 1° de marzo, pero los oficiales norteamericanos consideraron que a pesar de ello, de ningún punto del comunicado surgía que el gobierno argentino apelara a resolver la disputa por la fuerza.

Enders, ante los argentinos, rectificó que hubiera usado el término “manos afuera”, del que dijo no recordar haberlo pronunciado. Al respecto, se ofreció para que uno de sus asistentes viera los reportes oficiales de su visita para comprobar si esa frase la había utilizado. El mismo telefoneó desde Estados Unidos, manifestando que no había encontrado tal expresión, pero sí palabras de Enders por las cuales urgía continuar las negociaciones.

Se infiere de todos estos antecedentes, diferentes entre sí, que realmente no resultó claro lo que se dijo en las conversaciones, por quién y a quienes. Después de examinar estas versiones diversas, podemos llegar a nuestra propia conjetura de lo que pudo haber pasado, que es la siguiente: como Enders no estaba preocupado con el problema de las Islas Malvinas, no contó con la fuerza suficiente, afirmada por Luce, acerca del desvelo británico sobre cómo se estaban desarrollando las cosas.

De otra parte, Enders denotaba estar bien enterado, todo el tiempo, de que Norteamérica, tradicionalmente, no se había comprometido con el asunto Malvinas. Por esa razón, cuando Enders hablaba sobre el tema, ya fuera por su propia iniciativa o por terceros, el respondía a preguntas que se le formulaban, con palabras neutrales y no comprometidas. Obviamente, los norteamericanos no acertaron, en vez que los argentinos se encontraban impacientes por no resolverse el problema y preocupados por la falta de progreso en las negociaciones.

Ello probablemente sucedió porque Enders, en ningún momento pensó que el problema de las Malvinas pudiera desembocar en una guerra. Mas aún, Enders, en su visita a la Argentina, admitió sí, la posibilidad de un conflicto armado entre la Argentina y Chile, quienes se disputaban la soberanía de las tres islas en el Canal de Beagle, única guerra que se presentaba ante sus ojos como probable en el sur del continente americano. Manifestó haber recibido de Costa Méndez la seguridad total de que no iba a haber ninguna lucha armada entre Argentina y Chile, porque el meridiano de los generales argentinos no pasaba a través del Canal de Beagle.

Como para Enders, pese a lo expresado por el canciller, la guerra con Chile era la única que podía tener lugar, sin embargo, se despreocupó de la eventual beligerancia argentina ante las seguridades que se le dieron de su no realización. Esto nos lleva a creer que la mente de Enders no estaba en condiciones de detectar las señales bélicas emitidas por los argentinos.

También debe ser considerada la posibilidad de que los argentinos no hayan sido lo suficientemente claros sobre sus intenciones, como lo proclamaron. Jervis contribuyó a iluminar algo esta posibilidad. Como el caso de la mala interpretación entre los británicos y Enders antes señalada, había quedado en sus manos, no esperaba ver un comportamiento agresivo de las partes, no mostrándose preocupado de que ello pasara. Los argentinos, por su lado, aguardaban ver la neutralidad norteamericana, encontrándose muy consternados con la situación planteada. Por otra parte, ambos contenedores habían fallado en interpretar las palabras del otro. Es que según Jervis, los tomadores de decisiones sólo son los que claramente saben cuáles son las intenciones de uno y otro, y qué mensajes claros se deben dar al respecto. Los argentinos, entonces, cayeron en una trampa, creyendo sinceramente que sus intenciones habían resultado explícitas.

Como resultado de ello, los argentinos estimaron que las palabras de Enders sobre neutralidad significaban que Norteamérica no iba a tomar partido por uno u otro país, si la operación militar tuviera lugar contra el Reino Unido.

De modo tal que la actitud de los representantes norteamericanos o la percepción argentina sobre la misma, se convirtió en uno de los más sólidos argumentos del gobierno militar en orden a llevar adelante la acción militar.

La convicción de que los Estados Unidos de América no se involucraría en la guerra apoyando Gran Bretaña estaba dada porque la Argentina la estaba ayudando en su pelea contra el comunismo en América Central y porque Galtieri y la Junta Militar, se veían como aliados del país del norte. Ello los determinó a considerar que Estados Unidos se pondría del lado de la Argentina en caso del conflicto armado, o, por lo menos, no ayudar al Reino Unido.

Enders no fue la única persona en cuya responsabilidad y confianza cifró Galtieri las esperanzas de éxito de la operación Malvinas, sino que acentuó su confiabilidad en la circunstancia de haber sido informado que el gobierno estadounidense había dejado entrever a oficiales de las Fuerzas Armadas norteamericanas, lo que Argentina pensaba hacer en las Malvinas y que los Estados Unidos, tácitamente, habían asegurado su no intervención. También los servicios de inteligencia argentinos, a través de los canales militares, habían incursionado en cual sería una reacción internacional acerca de la invasión. Las conclusiones fueron que la Argentina tendría un brillante y exitoso futuro, por lo que el grupo pensante tuvo unos poderosos síntomas que lo llevaron a percibir tan favorable cuadro. Los oficiales argentinos que recolectaban información sabían que los generales querían oír noticias positivas, que no estuvieran en colisión con los planes elaborados por los generales, cuya visión era de que la acción militar a emprender era una gran idea.

Los reportes de los agentes extranjeros y de los corresponsales, generalmente, permitían que Buenos Aires, realizara una pintura gloriosa sobre como el mundo ve-

ría a la nueva Argentina, obviamente, en su naturaleza, pues nada de la recopilación de la inteligencia podía ser cierta. Los oficiales argentinos eran conscientes de la necesidad de contar con una mínima respuesta, que era la que sus superiores querían oír, pero no obstante la falta de ella, todos los antecedentes recogidos convergían a la misma conclusión: los británicos no iban a responder militarmente.

Tanto Galtieri como Anaya partían de una conclusión: daban por descontado que ante una ocupación militar de las Islas, Gran Bretaña no reaccionaría, o lo haría sólo discursivamente ante los foros internacionales.

Los países del tercer mundo iban a respaldar a la Argentina en las Naciones Unidas, en la esperanza de que no iba a haber suficiente soporte para que el Reino Unido tuviera un voto favorable en el Consejo de Seguridad y si lo hubiera habido, Rusia estaba dispuesto a vetarlo, haciendo honor al rótulo de anticolonialismo.

Jervis dice que cuanto más ambigua es la información recibida, lo lógico es que sea interpretada de acuerdo a las expectativas más que a la realidad. Ésta demostró que las predicciones de inteligencia eran incorrectas. Estas malas interpretaciones eran de una importancia vital, ya que ellas fomentaron la toma de decisión de actuar militarmente y de creer en el éxito del plan, que se inició con la ocupación de parte de las Islas Georgias del Sur, dependientes de las Islas Malvinas y que diera lugar al conflicto internacional⁵.

7. El trabajo intelectual como la mejor tarea

El 19 de marzo un grupo de hombres argentinos desembarcó en la Isla Leigh, que formaba parte de las Islas Georgias del Sur. Los hombres que eran trabajadores del metal habían puesto pie en la Isla para dismantelar una vieja estación ballenera. Un comerciante argentino llamado C. Davidoff lideraba el grupo de desembarco para dedicarse al desguace.

Había obtenido el permiso requerido para trabajar en las Islas de la Embajada Británica en Buenos Aires. El grupo contaba con los documentos habilitantes apropiados, pero cometieron un error al no denunciar su presencia en la estación británica en las Islas, por lo tanto, se consideró que los hombres habían entrado ilegalmente en territorio británico. Cuando pisaron tierra, izaron una bandera argentina y comenzaron a trabajar. Estos movimientos fueron vistos por un científico inglés y una patrulla. Inmediatamente reportaron lo observado a Rex Hurt, la autoridad más alta en las Islas Malvinas. A los científicos británicos de las Islas Malvinas se les dio orden de comunicarse por radio con Davidoff para que arriara la bandera argentina y buscara la autorización pertinente de entrada y de trabajo a la Isla Leigh. Los argentinos estuvieron de acuerdo en arriar la bandera pero no en lo segundo.

Los científicos de la Isla Leigh también reportaron a Londres que algunos argentinos vestían el uniforme de la Marina. Les llamó la atención, asimismo, que el

⁵ Chalmers, Douglas A. - Robinson, Craig H., *Why power contenders choose liberalization*, International Studies Quarterly, 1982, p. 19 y Eddy, Paul - Linklater, Magnus - Gillman, Peter, *The Falklands war: Sunday times insight team*, London, Andre Deutsch, 1982.

barco en que se transportaban los hombres del desguace, habían mantenido estricto silencio radial, desde cuando habían fondeado en el puerto. Sin embargo, los oficiales argentinos negaron todas esas suspicacias. Incluso un oficial de alto rango escribió en su libro⁶, que fue Galtieri quien afirmó que el izamiento de la bandera argentina no fue una acción planeada, sino un acto fortuito.

Después de tales hechos, en varias entrevistas que tuvo Davidoff con las autoridades británicas, señaló que su único propósito de desembarco fue el desmantelamiento de la estación ballenera, negando cualquier subordinación o alianza con la Marina Argentina.

De cualquier manera, diversas fuentes de crédito, obligaron a pensar que el comerciante pudo haberse prestado para preparar el desembarco argentino en la Isla, circunstancia ampliamente negada por Davidoff.

De todos modos ocurrió un hecho no casual. Él tuvo un encuentro previo en el mes de enero, en el cuartel de la Marina, cuando se le aseguraron las garantías del contrato que Davidoff pensaba cumplir, llevado a cabo en las Islas Georgias del Sur. Su barco, el Bahía Buen Suceso, desde el momento en que zarpó, tuvo, claramente, el apoyo de la Marina, para cualquier acontecimiento que se produjera.

Cuando las noticias del incidente argentino-británico en la Isla Leigh llegaron a Londres, los ingleses se pusieron furiosos, pues aquél daba pie para conjeturar sobre la inminencia de una beligerancia argentina, dato que ya conocían, que daban por probado y acerca del cual estaban muy bien informados. El embajador británico en Buenos Aires, Williams, previno a Costa Méndez de la seriedad de los acontecimientos. Al mismo tiempo, para el 20 de marzo, el gobierno inglés decidió enviar al sur el navío de guerra H. M. S. Endurance para supervisar la partida de los trabajadores argentinos. Resulta ahora paradójico que a veinticuatro años de la guerra británica-argentina, el rompehielos H. M. S. Endurance enviado dos veces por el gobierno inglés a Islas Malvinas, haya ingresado para su reparación en Puerto Belgrano, siendo la primera vez desde la guerra que una nave británica entra en una base naval argentina, entablando lazos de confraternidad.

Además el gobierno británico ordenó a tres submarinos atómicos apostados en diversas bases inglesas, que se dirigieran al Atlántico Sur. Costa Méndez le dijo al embajador Británico que el Bahía Buen Suceso dejaría la Isla, pero no le dijo nada respecto de los trabajadores, quienes finalmente embarcaron. El 23 de marzo el Bahía Buen Suceso dejó la Isla transportando a bordo la mayoría de los hombres que habían desembarcado el 19 de ese mes. El día 24 el A. R. A. Bahía Paraíso arribó a la Isla y emprendió el regreso con hombres vestidos con uniformes camuflados, caras pintadas, cinturas sujetas con granadas, y rifles automáticos en sus espaldas.

Vuelto a Buenos Aires, Williams y Costa Méndez, rápidamente perdieron su paciencia, luego de formularse recíprocas advertencias y consejos que empañaron su diplomática cordialidad. En tanto la Junta Militar tenía que decidir que era lo que se debía hacer. Pero el tema de las Malvinas no era el único que preocupaba a los

⁶ Montenegro, Néstor J. - Aliverti, Eduardo, *Los nombres de la derrota*, Bs. As, Nemont, 1982, p. 15.

tomadores de decisiones. La sociedad argentina se encontraba en una situación agobiante por la desastrosa economía reinante. La inestabilidad iba en rápido aumento, mientras la legitimidad y la autoridad iban decreciendo peligrosamente.

Galtieri había sentido desde un principio que el gobierno necesitaría de un espectacular suceso en orden a su supervivencia. El apreciaba que su idea, al hacer realidad un viejo y legítimo sueño argentino, daría a su persona el apoyo popular que necesitaba para una salida electoral.

Repentinamente supo que el suceso vendría pronto, porque sino sería demasiado tarde. En consecuencia, el desastre de la situación económica alteró el plan para recobrar las Islas Malvinas en los planes finales tenidos en cuenta en mente de los tomadores de decisiones.

En tanto, el plan de recuperación, que había sido elaborado por un grupo de hombres pertenecientes a las tres Fuerzas Armadas, siendo el Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea, Lami Dozo, el más renuente, ya estaba listo, pero no como lo requerían los militares. La reacción británica a la incursión del barco argentino en las Islas del Sur puso a la Junta Militar bajo presión, desde que supo que sus Fuerzas Armadas todavía no estaban listas para embarcarse en una acción militar. La Junta Militar presagiaba que Inglaterra enviaría tropas para fortalecer su posición en las Islas Malvinas. Si esto sucedía, la operación militar, se volvería mucho más riesgosa. La toma de decisión estaba contando con una operación no sangrienta para asegurar a la Argentina una reacción internacional mucho más favorable. Si las Islas eran fortalecidas con soldados ingleses, sería imposible ocuparlas sin un derramamiento de sangre.

Como Gran Bretaña volvió a vociferar y a enojarse por el incidente del sur, la Junta Militar se reunió para considerar si posponía sus planes, perdiendo la oportunidad de reposición de las Islas Malvinas o si decidía seguir adelante con la acción militar en forma más temprana a la prevista, es decir, ¿Cuándo se haría?, por cuanto la idea de retomarlas, se encontraba fuera de la cuestión, al así haberse decidido en forma irreversible por constituir la única vía para poner fin a la disputa sobre la soberanía, pero sin medir realmente los peligros que podía entrañar una acción militar.

Una vez que tuvieron en claro el objetivo, nadie trató de introducir una consecuencia negativa o pesimista. Por el contrario, cualquier discusión al respecto era considerada más bien para justificar la acción militar, que para evaluarla críticamente.

Nadie, excepto los actores, pudo decir cuándo se tomó la decisión final, aunque se habló del 24 o 26 de marzo, días pensados para que la resolución se tomara.

Las tomas de decisiones se efectuaban a medida que la situación y los acontecimientos se presentaban. El oficial de alto rango que se menciona como reportado en la obra citada *Los hombres de la derrota*, afirma que las decisiones de la Junta constituyeron una reacción a los sucesos que tuvieron lugar como resultado de los incidentes habidos en Georgia del Sur. Este oficial negó que existiera algún plan militar antes de producirse tales eventos. Era fácil de vislumbrar que era imposible preparar una operación militar, tal como en definitiva la realizó en Argentina, en unos

pocos días. Pero en realidad, los planes de lograr la recuperación de las Islas, se venía haciendo en el tiempo, trabajando la gente en los mismos durante tres meses.

En nuestra opinión la Junta debió echar una mirada a lo que sucedió en la aventura naval de la Isla Leigh, debió haber decidido sacar adelante lo mejor de una situación pegajosa. Es que los tomadores de decisiones se hallaban visiblemente preocupados por las reacciones que a nivel nacional e internacional se sucedieron por lo pasado por la empresa argentina sureña. Lo que ocurrió en la Isla Leigh hizo quedar muy mal a la Argentina ya que Gran Bretaña reaccionó con fuertes y gruesas acusaciones. Sin embargo, los generales argentinos vieron el camino para torcer la situación que giraba alrededor del asunto, en su favor Inglaterra había enviado una patrulla naval a la Isla Leigh para verificar la partida de los ciudadanos argentinos del territorio que su país consideraba suyo. Entonces, Inglaterra, otra vez más, era la agresora. Esta línea de pensamiento fue confirmada por el hecho de que el 27 de marzo, Costa Méndez declaró que el gobierno argentino protegería a los trabajadores de Davidoff. Esta protección no sólo sería diplomática sino que también incluiría el envío del A. R. A. Grandville y del A. R. A. Drumond al área del conflicto. El gobierno argentino decidió proteger a sus ciudadanos, del agresor, asumiendo el rol de víctima.

La decisión de enviar ambos navíos a las Islas fue tomada por el Almirante Anaya el 24 de marzo. Se suponía que los barcos habían sido mandados para prevenir que el H. M. S. Endurance no retornara a Puerto Stanley de la Isla Soledad de las Malvinas. El mismo día, Galtieri decidió permitir que el futuro gobernador de las Islas, el General Menéndez, se pusiera en contacto con la gente que se encontraba organizando la operación militar. El diario "La Nación", uno de los periódicos más importantes de circulación en la República Argentina, publicó el siguiente título el 24 de marzo: "La Junta Militar ha adoptado las medidas necesarias que mejor sirven a los intereses argentinos en respuesta al problema de las Islas Georgias del Sur".

El 26 de marzo, el Comité Militar se reunió para analizar el conflicto, tanto en el terreno diplomático como en el militar. A la reunión asistió el canciller Costa Méndez y tres de sus asistentes que estaban preparando los planes de invasión a las Islas.

Permítasenos examinar algunas características del grupo que decidió como un todo la invasión y de algunos de sus miembros. Ello nos ayudará a entender como llegaron todos a un acuerdo para iniciar la operación militar elaborada. Como se dijera anteriormente, la Junta Militar recordó a los ingleses como agresores, circunstancia que convirtió a la Argentina en víctima, con el derecho moral de poder defenderse. El gobernador, entonces, tenía la obligación de acudir a cualquier extremo para defender a la República. Estos pensamientos ayudaron a los generales a convenirse, a sí mismos, de la grandeza de sus intenciones.

Jervis escribe que uno de los síntomas del grupo pensante era una incuestionada creencia en la moralidad inherente al grupo, inclinados los miembros de ignorar la ética o las morales consecuencias de su decisión. Este sentimiento de bondad permaneció presente a través de todo el conflicto. Costa Méndez fue citado por Galtieri cuando habló ante las Naciones Unidas el 3 de abril. Las palabras del presidente fueron un perfecto ejemplo de cómo legitimaría la Argentina las acciones que con-

sideró viables de hacer: “salvaguardando nuestro honor nacional, sin rencores ni amarguras, pero con toda la fuerza que viene por estar en la razón, hemos recuperado una parte de nuestra herencia nacional”.

La otra característica de este grupo de trabajo ya ha sido explicada, cuál era la tendencia a estereotipar al oponente, por verlos agresivos y no creíbles. El humor en las reuniones habidas fue establecido por los miembros de la Junta, especialmente por Galtieri y por Anaya, es que la jerarquía militar puede ser de muy efectiva disuasión de discrepancias. Empero, la predisposición de los tomadores de decisiones era la de tener una imagen negativa de los británicos la que se combinó con una total aceptación con los pensamientos y palabras de los oficiales superiores. Este resultado, en vista de los británicos, encajó muy bien con otro síntoma del grupo pensante: el oponente era observado demasiado maligno para garantizar genuinos acercamientos para negociar y demasiado estúpido para calcular cualquier ataque.

La invulnerabilidad es otro de los síntomas del grupo. Los tomadores de decisiones sabían que sólo eran humanos, pero el grupo en un todo, era infalible. La justicia de su causa y el coraje de los argentinos, los volvió invulnerables. Galtieri, por ejemplo, sabía que no era un súper hombre. Sin embargo, en un reportaje formulado después de la guerra, dijo: “Yo creo que di todo lo humanamente posible y yo creo que di todo lo humanamente imposible también”. Este sentimiento de invulnerabilidad creó un excesivo optimismo y alentó a tomar riesgos extremos y pudo haber sido el responsable de obstaculizar la habilidad de los actores que culminó con las desastrosas consecuencias de la operación militar llevada a cabo. Pero este sentimiento fue mucho más fuerte después de la invasión. En una ocasión, Galtieri expresó: “Si ellos (los británicos) piensan que nos pueden amenazar con una fuerza militar, están equivocados. El viejo león inglés va a aprender cuáles son las Fuerzas Armadas Argentinas”.

Parejo con el sentimiento de invulnerabilidad, surgió otro síntoma en el grupo argentino pensante, el esfuerzo de racionalizar situaciones en orden a minimizar los peligros que el plan podía ofrecer. Los miembros del grupo habían pronosticado resultados positivos desde su primer pensamiento de llevar adelante la operación militar. Resulta importante recordar que los tomadores de decisiones esperaban que Estados Unidos se mantuviera neutral, más bien, del lado de la causa argentina. En esa confianza, fue crucial la decisión de llevar adelante el plan de recuperación de las Islas. Otra creencia fue la de no tomar en serio el riesgo de una respuesta militar por parte de Inglaterra. Nunca se pensó que este país iba a enviar una fuerza de ataque tan grande y poderosa, como la que realmente mandó.

Al respecto, los oficiales argentinos que planearon la acción, aseguraban el sentimiento de que después de haber examinado la situación, habían llegado a la conclusión que lo que iba a pasar era que Londres iba a reaccionar con protestas muy ruidosas, y que esto se podía manejar por la vía diplomática. En cualquier alternativa, una escalada militar no sería puesta en marcha inmediatamente. Finalmente, había en el grupo un sentimiento de unanimidad. Para comenzar, Galtieri no tenía otra chance más que seguirlo a Anaya en lo que éste le aconsejara, en orden a que la continuación de la presidencia del país que ejercía, dada la situación interna, de-

pendía de la acción militar prevista para recuperar las Islas Malvinas. De otra parte, la jerarquía militar no permitía mucho disenso, ésta daba por resultado la autocensura, la que era reforzada por presión directa ejercida sobre cualquier miembro que planteaba problemas difíciles o la que aquejaba alguna duda.

Acerca de los síntomas del grupo pensante que se han comentado, Jervis apunta que, a pesar de que alguno de los síntomas estuvieron ausentes, los otros podían ser tan fuertes, que podía diagnosticar todas las consecuencias desafortunadas del grupo pensante. Cree que este es el caso del grupo de toma de decisiones que ha descrito. Los síntomas peligrosos del grupo pensante se combinan con los motivos personales de los actores, quienes querían que la acción militar tuviera lugar. Así Galtieri, sabía que una victoria importante como sería la recuperación de las Islas Malvinas, podía ayudarlo a alcanzar sus metas políticas. Si todo se llevaba a cabo como había sido planeado, su plan inmediato era el de llamar a elecciones en el país de un modo gradual.

Anaya en cambio, el hombre más fuerte de la Junta Militar, demostraba tener pocas intenciones de devolver el gobierno al pueblo. El veía el problema de las Islas Malvinas como un gran camino, si se resolvía, a favor de la Argentina, para restablecer la legitimidad del gobierno. La reposición también colmaría el sueño de la Marina para demostrar lo eficiente que eran sus fuerzas. En síntesis, el recobro de las Islas representaría una gran victoria estratégica.

Lo mismo pensaba el canciller Costa Méndez, para quien la recuperación constituía un ejercicio diplomático fundamental. Se veía a sí mismo a punto de verse inmerso en la historia del país, como el hombre que había logrado el reintegro de las Islas, en su idea irresistible de hacerlo. Cuando tomó la decisión en una noche y fue aprobada, su sugestión fue la de que la acción militar debía llevarse a cabo lo antes posible para asegurar la sorpresa necesaria ante el enemigo y poder lograr el triunfo.

El 28 de marzo la flota argentina abandonó Puerto Belgrano para dirigirse a las Islas. El 2 de abril la Nación Argentina despertó con la noticia de que las Islas Malvinas estaban otra vez bajo su autoridad.

Mas en la noche del 1° al 2 de abril, el presidente de los Estados Unidos, Reagan, dialogó telefónicamente con el General Galtieri. Le advirtió que Thatcher, su amiga, había de responder adecuadamente a un eventual ataque y que Estados Unidos apoyaría a Gran Bretaña. Galtieri le reiteró que la paciencia de nuestro país se había agotado y que la decisión de recuperar las Islas era irreversible. Por lo que siguió con la invasión.

La "Operación Rosario" se llevó a cabo activamente. Buzos tácticos y efectivos del Regimiento 25 de Infantería desembarcaron en las cercanías de Port Stanley, sostuvieron escaramuzas con los fusileros británicos, ocuparon la casa del gobernador y obtuvieron su rendición. El Capitán Pedro Giacchino murió en la toma de la residencia.

Port Stanley fue rebautizado como Puerto Argentino, pero el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, el 3 de abril, ordenó el retiro de las fuerzas argentinas de las Islas.

Hemos comentado que Alexander Haig hizo gestiones como mediador en nombre de Reagan, criticando la irracionalidad y la naturaleza caótica de la conducción argentina, no obteniendo resultado alguno.

Argentina transportó a las Islas casi 10.000 efectivos, así como equipos y armamentos. Pero se trataba de conscriptos poco entrenados, provistos de ropa inapropiada, mal alimentados y carentes de un apoyo adecuado de artillería.

También hemos dicho que fracasaron las tentativas de arreglo del conflicto por la OEA, por el presidente peruano Belaúnde Terry y el secretario general de la ONU Javier Pérez de Cuellar. La intervención oficiada de Perú fue declinada por el gobierno argentino, cuando un submarino inglés hundió el Crucero General Belgrano que se encontraba fuera de la zona de exclusión, en un radio de 200 millas náuticas, con centro en las Islas Malvinas fijada por Londres, con un saldo de más de trescientos muertos, siendo hundido también el Aviso Sobral. Es decir que Thatcher ordenó los ataques para que provocaran el fracaso de la mediación peruana porque ella quería resolver el conflicto sólo por la guerra.

Días después, aviones de la Marina Argentina hundieron el destructor Sheffield de la Armada Británica con los misiles Exocet, pero comandos ingleses destruyeron una docena de aviones argentinos situados en la Isla Bordón y helicópteros hundieron el transporte argentino en Isla de los Estados. Los argentinos derribaron varios aviones Harrier.

El desembarco británico no se hizo esperar, a cargo de los infantes de marina y paracaidistas en la toma de San Carlos, en el estrecho que separa a las dos Islas más grandes del archipiélago. Un destacamento del Regimiento 25 de Infantería ofreció alguna resistencia y se batió en retirada a Puerto Argentino comunicando la novedad al Comando en Jefe.

Aviones de la Fuerza Aérea Argentina y de la Marina logran hundir la Fragata Ardent y la Antelope, el destructor Coventry y el transporte de helicópteros Atlantic Conveyor con la pérdida de más de una docena de aviones.

El único foco de resistencia a los soldados desembarcados en las Islas por el Reino Unido, se rindió ante la enorme superioridad técnica y numérica del enemigo en Goose Green (Prado del Ganso).

Los tomadores de decisiones argentinos no pudieron evitar la guerra que siguió a la reposición de las Islas que incrementó, en forma más dominante, la beligerancia dispuesta. La población emuló los síntomas del grupo pensante, evaluando los acontecimientos de la misma manera que lo hacían los generales y la gente se encontraba en tal grado de euforia que no tenía ninguna duda de que los sucesos habían marchado bien. El comportamiento del pueblo había influenciado, asimismo, las acciones de gobierno y, a su vez, las palabras de los hombres del gobierno influenciaron los pensamientos de los ciudadanos. Es decir, gobierno y pueblo se identificaron mutuamente, convirtiéndose ambos en víctimas de sus propias inhabilidades para entrever la realidad que se venía.

Es que cuando los argentinos tomaron posesión de las Islas, los británicos salieron pronto para recuperarlas, dispuestos a dar pelea, tanto en el terreno diplomático-

co como en el militar. Con el tiempo, los británicos se adjudicaron ambas victorias. El triunfo diplomático se dio comenzado el conflicto. Gran Bretaña pudo lograr que la opinión internacional, al no poder convencer a los argentinos que abandonaran las Islas se volviera en contra de ellos. Respalada por Estados Unidos, Gran Bretaña se adjudicó la victoria diplomática, tanto en la ONU como en la OEA.

En el campo militar, Inglaterra impuso su poderío bélico ampliamente sofisticado, con relativa facilidad. El 14 de junio de 1982 las fuerzas militares argentinas depositaron sus armas. Los soldados volvieron a sus casas y los generales a sus cuarteles. La Argentina sólo ganó humillación, sufrió como país una gran pérdida de confianza, se frustró la credibilidad de la población a sus líderes y se generó la existencia de una gran deuda externa.

La única consecuencia positiva como saldo que dejó esta guerra fue la de que aceleró el regreso al país de la democracia, pues los militares argentinos, después del fracaso de la guerra, no tuvieron otra alternativa que renunciar a la escena política para irse convocando a elecciones generales. Al efecto, razonaron que habían perdido toda posibilidad de recobrar la legitimidad que les era necesaria para seguir manteniéndose en el poder.

Mientras que el canciller Costa Méndez buscaba ayuda en La Habana, y el General de división Jeremy Moore avanzaba sobre Puerto Argentino, Juan Pablo II llegaba a Buenos Aires, entendiéndose su breve visita como un consuelo frente a la inminente derrota de nuestras tropas.

Finalmente, el moderno armamento y la superior organización de los ingleses, pese al criterio de Galtieri de no aflojar poniendo todo, motivó que las fuerzas argentinas se desplomaran. El gobernador general Mario B. Menéndez sugirió que se acatará la res. 502 de las Naciones Unidas, lo que no compartía Galtieri. Mas los posteriores acatamientos determinaron que Moore y Menéndez firmaran la capitulación de las fuerzas argentinas en las Islas.

La guerra de las Malvinas fue la peor derrota argentina en toda su historia. Nuestras fuerzas pasaron a ser prisioneras de guerra y se perdieron todos los armamentos, equipos y abastecimientos. La Argentina tuvo unas bajas de 630 muertos y un millar de heridos. Inglaterra, 225 muertos y 777 heridos.

La aviación argentina se cubrió de gloria en el campo de batalla al hundir varios navíos ingleses.

Las Islas nuevamente eran administradas por la Corona. El General Jeremy Moore, comandante de las Fuerzas Británicas en las Malvinas fue concesivo al exigir la rendición a las fuerzas argentinas: aceptó devolver las banderas, el dinero y la documentación contable, no impuso desfile de rendición y permitió a los oficiales argentinos conservar su armada de puño y estuvo de acuerdo con el General Menéndez en tachar el término "incondicional" en el acta de rendición, de un ejército que, pese a su empecinamiento, peleó en inferioridad de condiciones, falta de profesionalismo, con gruesos errores tácticos, pero con soldados valientes y corajudos.

8. Conclusión

A través del presente ensayo, hemos examinado el proceso de decisión que llevó a la recuperación de las Islas Malvinas y luego a la guerra. Hemos relatado los hechos diplomáticos y los eventos históricos que delinearon el proceso y hemos encontrado que la ideología y la falta de percepción o de percepción errónea fueron sólo, en parte, responsables de la desafortunada acción militar, porque también conjugaron a la misma otros factores que ayudaron a los actores a tomar esa elección. Entre esos factores se cuentan: la situación interna imperante en esa época, los intereses personales de los principales promotores y el período de 150 años de conflictiva relación entre la Argentina y Gran Bretaña por la posesión de las Islas que este país usurpara.

Creemos, firmemente, que los políticos tendrían que estar prevenidos de los peligros que la falta de percepción o de la percepción errónea, que cierran un círculo vicioso, del cual es difícil salir, pueden acarrear en una toma de decisión. Otros fenómenos, como el de la ideología, por ejemplo, atacan como un virus los cuerpos o grupos encargados de tomar decisiones, pero, como muchas otras enfermedades, pueden ser diagnosticadas y controladas si los actores están prevenidos de ellas.

El estudioso proceso de la toma de decisiones es crucial para el entendimiento de políticas y de sus resultados. Si podemos trabajar para hacer ese proceso lo más eficiente posible, estaremos contribuyendo a un futuro donde quienes toman decisiones estarán cerca de elegir el camino correcto.

© Editorial Astrea, 2006. Todos los derechos reservados.