

Liderazgo Militar

¿En qué Consiste? ¿Se Puede Enseñar?*

GENERAL MAXWELL D. TAYLOR, EJÉRCITO DE LOS ESTADOS UNIDOS, RET

AL RECIBIR ÓRDENES a West Point como superintendente en 1945, me reporté como corresponde al Jefe de Estado Mayor del Ejército, Dwight D. Eisenhower, para recibir instrucciones. Para mi sorpresa, limitó sus comentarios a dos puntos, la importancia que él le daba al código de honor y su sentimiento fuerte que la academia debía incluir en su plan de estudio un curso formal concebido para enseñarles a los cadetes los principios de liderazgo militar. En su opinión, esto nunca se había emprendido en el pasado a pesar del hecho de que la preparación para el liderazgo militar era el objetivo principal de la educación en West Point.

Armado con este mandato del General Eisenhower, al aceptar mis obligaciones, rápidamente inicié un curso básico en la psicología de liderazgo como un primer paso y después observé el desarrollo del curso con un interés personal sagaz. Al final, marcó para mí el inicio de una búsqueda de las fuentes de liderazgo más recientes y una respuesta satisfactoria a las preguntas planteadas en este artículo—¿En qué consiste el liderazgo? ¿Se puede enseñar?

Después de haber acordado resumir mis conclusiones tentativas sobre esos puntos, debo comenzar expresando mi entendimiento de lo que significa el liderazgo militar. Con esto quiero decir el don disfrutado por un número limitado de comandantes que han podido derivar una medida máxima de eficacia militar para ellos, sus socios y todos los demás recursos a su disposición. Si, de hecho, esto es el liderazgo, ¿cómo se produce? ¿Cuáles son los talentos y los atributos de los hombres que lo poseen?

Ayudado por estudios históricos de casos individuales y por contactos personales con líderes reconocidos, un estudiante de este tema puede reunir una lista de atributos aparentemente compartidos por muchos líderes eminentes y a su debido tiempo ordenarlos según algún sistema de clasificación. Mis propios intentos me han llevado a un arreglo en cuatro categorías bajo los encabezamientos de aptitud profesional, capacidad intelectual, fortaleza de carácter y cualidades de inspiración.

En el caso de la primera categoría es bastante fácil estar de acuerdo sobre los atributos que uno por lo regular asocia con la aptitud profesional. Uno espera que un líder militar muestre en su rendimiento diario un conocimiento exhaustivo de su trabajo y promueva la capacidad de entrenar a sus subordinados en sus deberes y luego a supervisar y evaluar su trabajo. Puede que su nivel de conocimiento se confirme aún más por pruebas de buen criterio al seleccionar asistentes claves en las funciones de comando y estado mayor—prueba de que reconoce a un buen hombre cuando lo ve.

Además, puede que tenga que darle importancia a mantener el acondicionamiento físico. En vista de las demandas arduas de la vida militar, un oficial competente debe considerar que su profesión es como una carrera de resistencia para la cual debe entrenarse constantemente. Para ello, en los primeros años de vida debe adquirir hábitos de moderación al comer, beber, trabajar y jugar—actividades que si se llevan al exceso puede que perjudiquen su eficacia como líder. Napoleón pudo haber ganado en *Waterloo* si hubiese estado acondicionado físicamente para montar a caballo el día de la batalla. Alejandro pudo haber encontrados nuevos mundos para

*Reimpreso con permiso de la Distinguished Lecture Series (Serie de charlas distinguidas), National Defense University, Washington, D. C., Spring 1977, 84–93.

conquistar si hubiese tenido menos éxito en encontrar vino y compañía disoluta en los primeros años de vida.

Pero un líder ideal debe tener cualidades más allá de las de un profesional competente. Si quiere superar los grados subalternos, debe adquirir una mente disciplinada y ordenada—una acostumbrada a pensar fuerte al igual que su cuerpo está acostumbrado a trabajar duro. Sus intereses intelectuales deben ser tan amplios como la gama de intereses nacionales que su profesión asume para proveer seguridad. En 1962, el Presidente Kennedy recalcó este punto en un discurso que pronunció a la clase de graduandos en el que enfatizó que sus miembros deben prepararse para lidiar con problemas fuera del ámbito militar—asuntos diplomáticos, políticos y económicos, inclusive un conocimiento de la política exterior de otras naciones. En su opinión, el líder ideal era más que un especialista militar—era un hombre de horizontes amplios capaz de percibir la función militar en un marco de poder nacional integrado derivado de muchas fuentes.

Si se me preguntase que identifique ciertas dotes intelectuales particularmente apropiadas para las tareas de ese tipo de líder, yo recalcaría la importancia de la claridad y la habilidad en la expresión oral y escrita. Un oficial de carrera está constantemente involucrado con asistir a la escuela, enseñar en la escuela, entrenar hombres y unidades, explicar asuntos militares a los superiores y exponerles los méritos relativos de decisiones y cursos de acción alternativos. En todas esas tareas, debe poder hablar y escribir con claridad y convincentemente, evitando con cuidado cualquier tipo de jerga profesional que pueda confundir sus pensamientos y significados. Como jefe del Estado Mayor Conjunto, pasé una cantidad excesiva de tiempo actuando como un profesor de gramática en una preparatoria, simplificando y purificando el lenguaje de documentos de estado mayor importantes para que los líderes civiles los comprendiesen fácilmente. Si bien los comunicadores militares no necesitan esforzarse por una calidad literaria elevada en su estilo, ellos deben ser claros y concisos si quieren evitar malentendidos que resultarían fatales para el resultado de cuestiones de gran importancia.

De manera similar, como orador, un comandante no necesita estar a la altura de elocuencias churchilianas, pero debe poder expresarse fácil y eficazmente ante sus tropas, explicándoles el porqué de sus tareas e incentivarlos a que tomen acción en momentos críticos. Napoleón fue famoso por su capacidad de estimular a sus hombres, una destreza que nunca fue mejor demostrada que en su proclamación en 1796 al cansado Ejército de Italia esperando invadir a Lombardía. Aunque considerado por algunos historiadores como una invitación lamentable a saquear las “provincias ricas y pueblos opulentos” del enemigo, le dio a los soldados franceses un ímpetu que los llevó a ganar seis victorias en dos semanas y lanzó a su comandante en su carrera de la conquista.

La tarea de identificar cualidades en los subordinados se torna más grande en el caso de nuestra tercera categoría, que abarca los rasgos de carácter que se encuentran en líderes exitosos. Históricamente, esos atributos por lo general han incluido virtudes tales como la veracidad, valentía, dedicación a la misión, determinación y auto disciplina. Napoleón lo señaló sucintamente: “Las virtudes principales de un soldado son la constancia y la disciplina”, pero él estaba pensando en los soldados en las filas, no al mando. Éstos últimos, por encima de todo deben tener la capacidad de ejercer mando de una manera que logren y conserven el respeto y la confianza de sus hombres—no solamente en virtud de su aptitud profesional o dotes intelectuales sino también de pruebas de su fortaleza de carácter. Los hombres que se dirigen al peligro quieren un líder con el cual ellos puedan contar, uno que aunque les exija mucho los regresará vivos y victoriosos. Rápidamente aceptarán un comandante rígido si es obvio que él considera su rango como una obligación hacia ellos, no un privilegio u honor personal. Una vez que esos lazos de respeto mutuo y confianza unen al líder y sus hombres, se convierten en una fuerza capaz de hazañas de unidades de combate famosas como la Décima Legión de César, la Vieja Guardia de Napoleón y la Brigada Stonewall de Jackson.

Esas reflexiones me llevaron a la consideración de la última categoría—las cualidades de inspiración de un líder que pueden incitar a sus hombres a llevar a cabo actos de heroísmo inusuales. Muchas de las cualidades discutidas anteriormente—aptitud, acondicionamiento físico, poder intelectual, fortaleza de carácter—contribuyen a la imagen de un líder inspirador pero no son suficientes por sí solas. Hay muchos oficiales capaces que son competentes, inteligentes y veraces, sin embargo continúan siendo aburridos, sin creatividad y poco estimulantes—incapaces de agitar el pulso, animar o mover un soldado hacia el enemigo. Algo más se debe añadir para producir una masa crítica—una chispa que libere el entusiasmo e inclusive el fervor en hombres bastante comunes y por ende obtener de ellos resultados extraordinarios.

¿En qué constituye esa chispa? ¿Es tan innata como parece en algunos casos o se puede adquirir por esfuerzo de algunos mientras permanece inalcanzable por otros? ¿Se puede definir o es tan solo perceptible? A un juez distinguido de la Corte Suprema, autor de una discusión amplia sobre una opinión de la obscenidad un amigo le preguntó que la definiera. “No puedo definirla”, contestó, “pero estoy seguro cuando la veo”. Quizás este aspecto del liderazgo es del mismo orden.

Indistintamente del carácter impreciso de la cualidad, uno puede identificar fácilmente su presencia en un oficial que la posee. En primer lugar, probablemente exhibirá la impresión externa de un líder—luce, se comporta y obviamente se siente como un líder. Inclusive hoy en día, el General Phil Sheridan en su caballo de piedra en *Sheridan Circle* da esa impresión al parecer que se inclina ante sus admiradores en la plaza. El General Patton siempre ha lucido como el guerrero gallardo en sus botas brillantes, revólveres con mango perlado y casco reluciente—paramentos empleados a propósito para llamar la atención de algún líder de la misma manera y con el mismo propósito que Enrique de Navarra usó su penacho blanco cuando participó en la batalla de Ivry.

Un indicador seguro del carisma de un líder es el efecto que su presencia surte en sus tropas. El General Lee solo necesita cabalgar en *Traveler* al lado de una columna para provocar las aclamaciones de sus hombres y su preocupación por su seguridad. La pintura de Gros del joven Bonaparte portando la tricolor a través del puente en llamas en Arcola ilustra al líder intrépido exponiéndose para animar a las tropas. Wellington, a quien escasamente se le podía acusar de prejuicios bonapartistas, dijo que la presencia de Napoleón en el campo de batalla valía 40,000 tropas para los franceses. El Duque de Hierro, un comandante austero y sensato, quien describía a sus reclutas de Inglaterra como “la escoria del mundo”, tuvo éxito por causa de una dote misteriosa de convertir a esa escoria en veteranos que vigilaban las plazas en Waterloo, provocaron que la Vieja Guardia retrocediera y derrocaron al emperador. La chispa singular que brillaba en la personalidad de esos líderes, aún si no se podía definir, no fue menos real en presencia y efecto.

Antes de concluir este sondeo sobre liderazgo, podríamos buscar más pistas en cuanto a su naturaleza en las cualidades de unos cuantos líderes norteamericanos bastante conocidos de la Segunda Guerra Mundial. Por ejemplo, analicemos los casos del General Marshall, el jefe de estado mayor del Ejército durante la guerra, el General MacArthur, el comandante del teatro de operaciones en el Pacífico, el General Bradley, un comandante de grupo del Ejército en Europa y el General Patton, nuestro famoso comandante de las tropas blindadas. Los escogí por su reconocida eminencia, sus diferentes niveles de responsabilidad y sus sorprendentes contrastes en personalidad, hábitos y métodos.

En cuanto a la aptitud profesional, todos estaban equipados a cabalidad para sus misiones durante la guerra pero como resultado de circunstancias diferentes. En virtud de su promoción extraordinariamente rápida durante y después de la Primera Guerra Mundial, MacArthur pasó poco tiempo en los grados subalternos y tuvo oportunidades excepcionales para prepararse para su siguiente misión durante la guerra prestando servicio en tiempo de paz como jefe de estado mayor del Ejército y luego como mariscal de campo del Ejército Filipino. Considerando que él

nunca tuvo que aprender el oficio de soldado en cada nivel en un ascenso difícil al alto mando, los otros tres esperaron largos años antes de alcanzar el rango de general, una demora que les permitió suficiente tiempo para aprender las tácticas y técnicas de sus servicios armados. Marshall, a causa de los muchos años entre las guerras que pasó en el Fuerte Benning, tenía la oportunidad adicional de familiarizarse con muchos de los oficiales de infantería más capaces, un recurso valioso cuando, en calidad de jefe de estado mayor, era responsable de seleccionar y asignar a los generales superiores de un Ejército en expansión.

En el campo intelectual, MacArthur siempre se destacó por la amplitud de sus intereses y la brillantez con la que expresaba sus pensamientos. A Marshall a menudo se le conocía como un hombre con una “mente de acero”—impresionaba pero no por su brillantez sino por la lógica y claridad de sus reflexiones. Bradley se conducía como un profesor—de hecho, antes de ingresar a *West Point* enseñaba en una escuela y luego, como mayor, les enseñaba matemáticas a los cadetes en la academia.

Patton, sospechó que a propósito, fomentaba la impresión de un soldado de caballería extravagante y firme, la antítesis de un erudito. Sobre este último punto, el cuerpo docente de *West Point*, por su calificación baja del Cadete Patton al egresar, parecía estar de acuerdo. Pero Patton, era profundamente leído en historia militar y era, de hecho, un estudiante profundo de la profesión de las armas y el arte de la guerra. En África y Europa, nunca perdía la oportunidad de hacer una pausa en un campo de batalla cercano del pasado antes de continuar a luchar en un campo que más tarde llevaría su nombre.

La tarea se torna más difícil cuando buscamos evaluar el carácter y el poder de inspiración de esos hombres. Yo le otorgaría la palma por carácter fuerte a Marshall—siempre ha representado para mí integridad absoluta e intrepidez moral. Después de una decisión difícil, tenía una manera de cruzar sus brazos y decir: “Bueno, que las fichas caigan donde sea”. Bradley se destacó por su juicio calmado, su manera profesional y su preocupación evidente por sus tropas. Durante el transcurso de la batalla por la playa de Normandía, me sorprendió recibir la ayuda no solicitada de un comando de combate de la 2ª División Blindada. El General Bradley, comandante del Ejército, se había dado cuenta de tanques alemanes desplazándose hacia mi sector y rápidamente envió unidades blindadas para reforzar nuestras tropas aerotransportadas ligeramente armadas.

Si bien Patton era conocido como un comandante de lengua áspera y arbitrario, rápido en expresar ira, durante mi servicio en su Tercer Ejército en la Batalla de las Ardenas, nunca pude haber pedido un comandante más considerado. Cualquier cosa que la división necesitaba en Bastogne, él proporcionaba—si lo tenía. Es posible que parte de esta consideración emanara del hecho que nunca me vio en el puesto de mando de la división durante sus visitas al frente de batalla. Su antipatía por los comandantes que estaban atados a sus cuarteles generales era bien conocida—y, debo agregar, bien justificada.

Hay mucho que aprender de Patton y Bradley, aunque solo sea por las diferencias en su apariencia, personalidad y métodos de mando. Cuando se encontraba en el centro de atención, Patton no era tímido—de hecho, rara vez operaba fuera del alcance de un fotógrafo amistoso. Bradley era humilde, quizás demasiado, y dispuesto a pasar el crédito a sus subordinados.

La noche del 7 de marzo de 1945, los Generales Ridgway, Gavin y yo fuimos invitados a cenar en el Cuartel General del General Eisenhower cerca de Reims. Durante el transcurso de la velada, el General Eisenhower tuvo que contestar una llamada telefónica en una habitación adyacente para recibir un mensaje del General Bradley cuya avanzada había sido detenida por la barrera del Rin. Poco después escuchamos una exclamación de alegría de Ike quien había regresado apresurado diciendo: “¡Qué les parece! ¡Brad acaba de capturar un puente desguarnecido en Remagen y me está pidiendo disculpas porque dice que no es muy bueno!”

Un estudio más profundo en los contrastes fue la diferencia en la manera en que Patton y Bradley se despidieron de sus comandantes superiores en vísperas de dos operaciones impor-

tantes, la invasión de Sicilia el 10 de julio de 1943, y el desembarco en Normandía, el 6 de junio de 1944.

Poco días antes del inicio de la campaña siciliana, Patton reunió a sus oficiales generales en Mostaganem, Marruecos, para una discusión final de los planes. Fue una sesión que duró todo el día, durante la cual Patton participó poco hasta el final. Entonces, hizo uso de la palabra y nos obsequió con un recuento conmovedor del aguerrido desempeño de las tropas norteamericanas verdes en las operaciones en el Norte de África durante la primavera. Era obvio que él quería recordarnos a nosotros los generales que íbamos a participar en nuestro primer combate que no había nada malo con nuestras tropas—y por ende nos advirtió que si algo salía mal claramente sería culpa de los generales. Cerró con un movimiento amenazante de su fusta y una despedida ominosa: “La reunión ha terminado. Sigán su camino y no los quiero volver a ver, bastardos, hasta que estén en las costas de Sicilia con sus tropas”.

Fue diferente en el cuartel general del Primer Ejército en Bristol, Inglaterra, cuando el General Bradley se despidió de sus comandantes de división poco después del Día D. Bradley personalmente estuvo a cargo de la reunión y personalmente interrogó a cada comandante superior con respecto a sus planes y su preparación para contingencias inesperadas. Cuando llegó mi turno, me dirigí al comandante del Ejército, con el puntero en mano, ante el mapa de mi sector y le informé de mis planes, sintiéndome una vez más como un cadete esperando recibir una nota de aprobación del instructor.

Al final del día, Brad, al igual que Patton en África, sintió la necesidad de decir algo para inspirar a sus comandantes a medida que se dirigían a la operación militar más grande registrada en la historia. Pero Brad no era un orador y se percató de ello en ese momento crítico. Solamente colocó sus manos detrás de su espalda, sus ojos se humedecieron, tragó en seco y dijo en voz baja, “Hombres, buena suerte”. ¿Cuál forma fue mejor, la de Patton o la de Brad? Solo puedo decir que hicimos lo mejor para ambos.

En esta discusión, me he visto obligado a pasar por alto a mi antiguo superintendente de *West Point*, Douglas MacArthur, por falta de información pertinente. El hecho es que nunca vi a MacArthur desde la mañana del 13 de junio de 1922 cuando me entregó mi diploma hasta el otoño de 1955, cuando fui a visitarlo en New York en la *Waldorf Towers* para felicitarlo como el nuevo Jefe de Estado Mayor del Ejército. Oprimí el timbre de la puerta con cierta inquietud ya que sospechaba que, según su opinión, yo pertenecía a la camarilla Marshall-Eisenhower quien había menoscabado la importancia del teatro en el Pacífico donde él había peleado y ganado la guerra. Pero cuando se abrió la puerta, ahí estaba MacArthur en persona, los brazos extendidos, para darme un caluroso abrazo y una cordial bienvenida—“¡Max, que agradable verte nuevamente!” Con lo cual el nuevo Jefe de Estado Mayor se convirtió en otra víctima fascinada del famoso carisma de MacArthur que pocos eludían—con la posible excepción del Presidente Truman.

Después de este esfuerzo farragoso de explicar e ilustrar lo que parece ser la naturaleza del liderazgo militar exitoso, aún queda una pregunta por responder. En este caso empleado aquí, ¿se puede enseñar el liderazgo o acaso es un talento que elude los métodos del profesor y del estudiante? En gran medida, yo apoyaría la opinión que el General Sherman expresó sobre este tema: “He leído sobre hombres que han nacido generales peculiarmente dotados por la naturaleza pero nunca he visto uno”. Obviamente, como él había conocido generales talentosos en ambos lados de la Guerra Civil, uno debe concluir que él pensaba que ellos habían aprendido o de alguna manera habían adquirido esas dotes a través de otros medios aparte del legado.

Entre nuestras cuatro categorías de atributos de un líder, hay poca duda que la aptitud profesional e intelecto entrenado se pueden desarrollar por métodos educacionales comunes. Por mucho tiempo, la aptitud profesional siempre ha sido el objetivo principal del sistema escolar militar mantenido por las fuerzas armadas, el éxito en general del cual nunca ha sido cuestionado. Una mente sana en un cuerpo sano ha sido la meta aceptada del proceso educativo desde la

antigüedad. Por ende, no hay motivo para dudar que las cualidades de liderazgo de nuestros primeras dos categorías son susceptibles a ser enseñadas y aprendidas.

La posibilidad de enseñar carácter es un poco más dudosa. Sin embargo, los profesores de religión, los profetas y sabios de todos los tiempos han asumido enseñar los principios de moral por precepto, ejemplo, parábola y fábula. Los padres han utilizado la varilla para reforzar el precepto al obligar en sus hijos un respeto decente por el código moral de la sociedad contemporánea. El hecho de que, por esos medios, muchos hombres han adquirido hábitos de conducta virtuosa que ellos han buscado durante gran parte de sus vidas al menos en muchos casos provee una amplia base para creer que los atributos relacionados con un carácter moral elevado se pueden enseñar o aprender exitosamente. Sin embargo, debo admitir que adquirir cualidades de inspiración mediante técnicas de instrucción es mucho más incierto. Hasta cierto punto, esos atributos probablemente se pueden adquirir mediante estudios de ejemplos históricos y contemporáneos pero lamentablemente no hay un corpus de literatura ni una base de datos científicos disponibles para ayudar al investigador en este campo relativamente sin explorar.

Estudiantes de la guerra y de la profesión militar han llevado a cabo pocas, de haberlas, investigaciones buscando identificar las fuentes de cualidades de inspiración en ciertos líderes. Se puede alegar que el líder joven aspirante puede obtener instrucción académica en ciertas artes y técnicas que dan la impresión de estar relacionadas con esta cualidad—materias tales como oratoria, debate y dramatismo, el último sugerido por las destrezas dramáticas demostradas por un Patton o un MacArthur. Además, estudios en sociología y psicología de las masas puede que ofrezcan indicios disponibles a un líder para influenciar las reacciones de sus seguidores.

Pero esos métodos, si bien útiles, no son suficientes para estudiar a fondo este secreto del magnetismo del líder. Al final, para el investigador la promesa más grande radica en la asociación cercana con practicantes exitosos de este arte negro y una oportunidad para observar sus estilos, métodos, y trucos del oficio. Inclusive podría explorar la base de por qué el Presidente Lincoln pensaba que la calidad del whiskey del General Grant tenía algo que ver con su cualidad como general. Todas las pistas se deben perseguir tenazmente si deseamos alguna vez llegar a la solución de esta fascinante adivinanza—¿qué hace que un líder sea inspirado? □



El General Maxwell D. Taylor, Ret Ejército de los Estados Unidos, era un graduado de West Point y ayudó a organizar la primera división aerotransportada del Ejército de EE.UU. durante la Segunda Guerra Mundial. Más tarde el General Taylor se desempeñó como superintendente de West Point y dirigió las fuerzas de la ONU durante la guerra de Corea. También fue asesor de confianza del presidente John F. Kennedy, quien nombró a Taylor jefe del Estado Mayor Conjunto. Taylor murió en 1987.