



## INSTITUTO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DE BUENOS AIRES

*Quia Nominor Leo.<sup>1</sup>*

### EL LIDERAZGO EN EL EJÉRCITO

*Grl. Div. (R) Evergisto de Vergara*

*“Estén ansiosos por tomar decisiones.  
Esa es la cualidad más importante en un líder”.*

*General George S. Patton Jr.*

Un estudio realizado por el Dr. Jonathan Shay, un profesor de la Escuela Médica de Harvard,<sup>2</sup> dice que la cohesión, el liderazgo y el entrenamiento hacen un ejército victorioso. Por cohesión se entiende el pegamento psicológico esencial que mantiene a los soldados codo a codo. La cohesión trata de confianza mutua, de lo que los militares llaman lazos de camaradería. Esto genera espíritu de cuerpo y eso se logra en los regimientos donde sus integrantes tienen permanencia. La confianza mutua permite enfrentar la incertidumbre y los peligros de las guerras.

Por eso, el ejército de Estados Unidos está considerando disminuir las frecuentes rotaciones de los oficiales y suboficiales por diferentes unidades durante su carrera, manteniéndolos en la misma, hasta donde es posible. Esto ya es una política de administración de personal de larga data en el ejército británico.

Sobre el entrenamiento, el mismo artículo enfatiza que el hacerlo en grupos estables fomenta la tan deseada cohesión. Finalmente, se hace mención al tan mentado liderazgo. El presente ensayo profundiza este último concepto que, como la maniobra y el fuego, es un elemento fundamental del poder de combate.

Podría hablar con términos difíciles, basándome en profusas notas al pie, citando expertos en el tema. Podría decir que vamos a profundizar si el liderazgo es cognitivo – dirigido al pensamiento y al conocimiento -, o si el liderazgo es no racional, dirigido a las emociones. También lo podría decir de modo más simple, haciéndome la pregunta ¿el líder nace o se hace? O de otra

---

<sup>1</sup> Locución latina que significa “Porque me llamo león”. De acuerdo a la fábula, es lo que contestó el león a los restantes animales cuando lo acusaron de hacerse dueño de la mejor parte de la creación, con poder sobre los otros animales.

<sup>2</sup> Thomas E. Rick, “Modern soldiers from ancient texts”, edición del viernes 17 de Septiembre del 2004, página A25.

manera, podría definirlo con un lugar común, diciendo que el liderazgo es un arte que se apoya sobre bases científicas. El efecto que lograría con esto es que el lector voltee la página y busque el siguiente ensayo.

El presente demostrará que el llamado liderazgo cognitivo es más aplicable a la buena administración que al liderazgo de hombres cuyo mayor riesgo es perder su propia vida. El liderazgo que necesita el Ejército excede en mucho este tipo de liderazgo cognitivo. Por supuesto que muchas cosas que se digan acá, escapan a la lógica. Pero, ¿qué tiene de lógico que la gente se mate los unos a los otros? Nada. Todo lo que suceda pues, en ese ambiente, no necesariamente deberá ajustarse a la razón. Antes bien, se ajustará a la naturaleza humana.

Para hacer el camino, hablaremos sobre el concepto de liderazgo, la diferencia entre mandar y liderar, la comparación entre administrar y liderar, la relación ética y mando, el liderazgo como elemento del orden natural, el liderazgo individual y el liderazgo grupal, para finalmente llegar a definir las características comunes a los líderes militares y determinar si, para el S XXI, son válidas algunas de esas características, si han cambiado o si siguen siendo las mismas que antes.

De haber cambiado, habrá que ajustar también la educación del líder del S XXI.

Cada una de estas preguntas ameritaría una tesis específica, así que me limitaré a exponer razones que por su peso, permitan la brevedad de este trabajo.

### **¿Qué se entiende por liderazgo?**

La palabra *liderazgo* no fue profusamente usada sino hasta mediados de la década del 90. Hasta ese entonces, lo que era de uso común era la palabra mando. Inicialmente, la palabra liderazgo fue de uso casi exclusivamente militar, pero posteriormente se trasladó al campo empresarial.

Antes de tratar y analizar las definiciones que pululan, observemos que desde tiempos remotos existían diversas formas de ejercer el poder sobre un grupo de gente. Hasta la etimología de la palabra estrategia nos proporciona vestigios de ello. Etimológicamente, *estratega* proviene de dos palabras griegas, *stratos* – conjunto de gente, pueblo, ejército – y *egos* – yo, el individuo, la persona al frente de. De allí devino la palabra estrategia. Nótese que en el Ejército griego, hasta el día de hoy, los generales de dos estrellas y superiores se refieren entre ellos como *strategós*.

Para mostrar como esta cuestión de formas de ejercer el mando es viejo como el mundo, he agregado como anexos dos extractos: el primero de ellos es un fragmento de los libros Tercero y Cuarto del libro “*Anábasis*” de Jenofonte, que lleva el título “*La retirada de los diez mil*” y está escrito aproximadamente 400 años A.C. El segundo es un extracto de la personalidad del 2do Adelantado Martín de Vergara, más conocido por Domingo Martínez de Irala, extraído del libro “*El Capitán Vergara*”, de Roberto J. Payró.

A continuación veamos las diferentes acepciones de liderazgo, definidas en la web:

- La actividad de liderar; "su liderazgo inspiró al equipo"<sup>3</sup>
- Conjunto de gente que lidera a un grupo; “El liderazgo nacional adoptó su plan”.<sup>4</sup>

---

3 [www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn](http://www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn)

4 [www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn](http://www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn)

- El *status* de un líder; “Ellos desafiaron el liderazgo del sindicato”.<sup>5</sup>
- La habilidad para liderar; “El creía que el liderazgo podía ser enseñado”.<sup>6</sup>
- Los funcionarios electos del Congreso, que son elegidos para presidir cada cámara (Senadores y Diputados) cuando el Poder Legislativo se organiza para las sesiones legislativas que siguen a una elección general. En algunas ocasiones, “*liderazgo*” también se refiere a los líderes de la mayoría y de la minoría, que son electos por sus respectivos bloques. (N el R: En Argentina, no se los denomina “líderes” sino Presidentes de la Cámara Alta y Baja.)<sup>7</sup>
- Una parte esencial de un esfuerzo en mejorar la calidad. Los líderes de la organización deben establecer una visión, comunicar dicha visión a los miembros de dicha organización y darles las herramientas y los conocimientos necesarios para cumplir con tal visión.<sup>8</sup>
- El proceso por el cual un administrador de ventas intenta influenciar las actividades de los vendedores.<sup>9</sup>
- (don de): La habilidad especial de establecer objetivos de acuerdo con los propósitos de Dios para el futuro y comunicarlos a otros de manera tal que, armoniosamente y voluntariamente, trabajen juntos para cumplir esos objetivos para la Gloria de Dios. Hechos 15:7-10 y 11, Romanos 12:8, I Timoteo 5:17, Hebreos 13:17, Lucas 9:51.<sup>10</sup>
- La visión, acción y espíritu del propietario de su negocio, transmitido entre otros, a sus empleados, clientes, vendedores e inversores.<sup>11</sup>
- Los líderes superiores de una organización necesitan establecer direcciones y crear una orientación a los clientes, valores claros y visibles, y expectativas altas. Los valores, direcciones y expectativas requieren dirigirse a todos los que sostienen los intereses. Los líderes deben asegurarse la creación de estrategias, sistemas y métodos para lograr la excelencia y construir conocimientos y capacidades... “*Liderazgo*” implica que el administrador tiene un conocimiento fundamental sobre procesos críticos, y es contrario a “*supervisión*” en la cual el administrador se transforma en el cliente primario de los empleados.<sup>12</sup>
- Las habilidades para ayudar a la gente para que hagan un trabajo mejor mediante el entrenamiento, facilitándolo o creando un ambiente que apoye el objetivo de la organización.<sup>13</sup>
- Permite que los administradores ejecutivos y los superiores demuestren su compromiso visible, colectivamente y como individuos.<sup>14</sup>

---

5 [www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn](http://www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn)

6 [www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn](http://www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn)

7 [www.leg.state.or.us/glossary.html](http://www.leg.state.or.us/glossary.html); [www.state.ma.us/lib/LegisHistory/Glossary.htm](http://www.state.ma.us/lib/LegisHistory/Glossary.htm)

8 [www.asq.org/info/glossary/l.html](http://www.asq.org/info/glossary/l.html)

9 [www.ncn-ltd.co.uk/sellingtaster/misc/glossary.htm](http://www.ncn-ltd.co.uk/sellingtaster/misc/glossary.htm)

10 [www.bethany-ca.edu/mygifts/sgdefs.asp](http://www.bethany-ca.edu/mygifts/sgdefs.asp); [www.mcctoronto.com/volunteering/sg\\_definitions.htm](http://www.mcctoronto.com/volunteering/sg_definitions.htm)

11 [www.e-myth.com/mastery/glossary.htm](http://www.e-myth.com/mastery/glossary.htm)

12 [www.oly-wa.us/sqn/Glossary.htm](http://www.oly-wa.us/sqn/Glossary.htm)

13 [hra.co.sacramento.ca.us/quality/Quality/glossary.htm](http://hra.co.sacramento.ca.us/quality/Quality/glossary.htm)

14 [www.kpmgconsulting.co.uk/service/solution/ichange.html](http://www.kpmgconsulting.co.uk/service/solution/ichange.html)

- El liderazgo de dirección, conducción y guía es el arte de crear un ambiente e influenciar a la gente para que sigan voluntariamente una dirección seleccionada. Requiere una visión clara y guía a los seguidores en un camino que concreta la visión. El liderazgo afecta directamente la opinión y las actitudes de la gente, llevando a cambios en el comportamiento del individuo, y por lo tanto en el comportamiento del grupo. El liderazgo ayuda a los individuos y grupos a aceptar la incertidumbre, porque tienen confianza que el líder encontrará las soluciones a cualquier problema que pueda surgir.<sup>15</sup>
- La función asumida con un particular estilo por un individuo, o un grupo colocado en una situación definida, apuntando a tener una influencia significativa o aún transformar el comportamiento de otros en orden a progresar hacia objetivos asignados o implementar tareas específicas.<sup>16</sup>
- El acto de motivar o comandar un grupo o una organización, mostrando el camino a un destino, ya sea precediéndolo o acompañándolos.<sup>17</sup>
- El proceso por el cual ciertos miembros del grupo motivan y guían al grupo.<sup>18</sup>
- El proceso de persuadir, inspirar, motivar e influenciar a otros.<sup>19</sup>
- El arte o proceso de influenciar a la gente de manera que luchan voluntaria y entusiastamente hacia el éxito de la misión del grupo.<sup>20</sup>
- La fuerza dentro de una institución, agencia, programa, o campaña de recolección de fondos que estimula a otros para actuar o dar.<sup>21</sup>
- El proceso de influenciar a la gente mientras trabajan para satisfacer los requerimientos de la organización y la mejoran mediante el cambio.<sup>22</sup>
- Como lo definen las Fuerzas Canadienses: “*El arte de influenciar el comportamiento humano, para cumplir las tareas en la forma que lo desea el líder*”.<sup>23</sup>

### **¿Es lo mismo mandar que liderar?**

Parecería ser que con el derrumbe de los absolutismos y la aparición de las repúblicas y posteriormente las democracias, predominó un concepto igualitarista en las sociedades y por lo tanto, cualquiera que ejerciese el mando y que no contase con la aquiescencia de los mandados, revestirá el carácter de autoritario. Pero las sociedades tienen un orden natural, donde alguien debe mandar y el resto obedecer y para el caso de las sociedades democráticas, esas autoridades estaban legalmente autorizadas a imponer la voluntad de las mayorías por sobre las minorías. De cualquier

---

15 [www.taskey.com/Definitions.htm](http://www.taskey.com/Definitions.htm)

16 [www.eurocontrol.int/eatmp/glossary/terms/terms-12.htm](http://www.eurocontrol.int/eatmp/glossary/terms/terms-12.htm)

17 [www.vcn.bc.ca/volbc/tools/glossary.html](http://www.vcn.bc.ca/volbc/tools/glossary.html)

18 [highered.mcgraw-hill.com/sites/0072413875/student\\_view0/glossary.html](http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072413875/student_view0/glossary.html)

19 [extranet.sfa.ed.gov/sfa\\_university/training/f2botw/dictionary\\_1.html](http://extranet.sfa.ed.gov/sfa_university/training/f2botw/dictionary_1.html)

20 [www.lhfm.salford.ac.uk/Resources/Stratman/glossary\\_itom.htm](http://www.lhfm.salford.ac.uk/Resources/Stratman/glossary_itom.htm)

21 [www.nonprofitbasics.org/TopicAreaGlossary.aspx](http://www.nonprofitbasics.org/TopicAreaGlossary.aspx)

22 [www.leader-values.com/Guests/Lead35.htm](http://www.leader-values.com/Guests/Lead35.htm)

23 [kilby.sac.on.ca/cadets/Misc/Glossary.htm](http://kilby.sac.on.ca/cadets/Misc/Glossary.htm)

modo, a principios del S XX, surgió una corriente política que denegaba cualquier forma de gobierno que permitiese a un grupo determinado el ejercicio del poder sobre la sociedad: el anarquismo, puesto que el poder y de suyo su ejercicio, era malo. Esta era una concepción absoluta y negaba la realidad, porque la concepción *americanista*, en su esencia, también decía que el poder era malo porque corrompía, pero la solución no pasaba por negar la realidad, sino en poner los límites al poder absoluto mediante las formas republicanas, dividiendo las responsabilidades del gobierno en las ramas legislativas, ejecutivas y judiciales y limitando la reelección de los titulares del ejecutivo.

De tal suerte que la palabra mando adquirió un tinte autoritario y a la palabra *liderazgo* se le adjudicó una connotación más popular y aceptada. Pero no hay que dejar de notar que, *latu sensu*, mando es asociado con imposición de voluntad no deseada y liderazgo con convencimiento popular de los mandados, aunque en su significado ésta no sea la acepción verdadera. Si tuviéramos inicialmente que encontrar una analogía entre estos dos términos, diríamos que *liderazgo* es una forma especial de ejercer el mando. Cuando se manda, se impone la voluntad y quienes obedecen lo hacen, pero puede ser que lo hagan a desagrado. Cuando se lidera, también se impone la voluntad, pero quienes obedecen lo hacen con agrado, porque están totalmente involucrados con su jefe. La lengua española, desde hace mucho tiempo atrás, ya había visto esta diferencia y se refería al *caudillo*, el jefe que interpretaba a los mandados y los guiaba por una causa. También el uso popular le asigna este significado a la palabra *comandante*. En realidad, comandante es el que manda una organización compuesta por hombres, pero en Ibero América, también tiene el significado de título honorífico popular. El *comandante* es un líder idolatrado por quienes lo siguen.

Rastros de lo que estoy diciendo se pueden encontrar en textos de enseñanza de la década del 60: en el libro *Psicología Social* de Jeàn Maisonneuve, Biblioteca del Hombre Contemporáneo, Volumen 31, Editorial Paidós, Buenos Aires 1964,<sup>24</sup> en su Capítulo III *El papel del individuo*, al hablar de ascendiente y liderazgo y elaborar sobre autoridad y prestigio, el autor hace una investigación experimental sobre liderazgo. Allí concluye que las funciones del líder son específicas de cada situación, sin embargo el gran jefe combinaría en su autoridad la *atracción afectiva* (simpatía, aura) y *el ascendiente funcional*, asentado en su competencia técnica. Pero allí se discute el método de liderazgo, donde se concluye que el liderazgo *democrático* es más beneficioso que el liderazgo *autoritario*. Debo decir que los aspectos que se consideran en este libro, como beneficiosos en el liderazgo *democrático*, no son otra cosa que las que se enseñan hoy como principios del manejo grupal de una buena administración: lograr consenso, discusión libre de los problemas, división del trabajo a elección del grupo, líder participativo.

El liderazgo, tanto individual como de grupos, es una necesidad que surge irracionalmente en una organización social, porque la primera forma de esta organización es la de un régimen autoritario, como reacción de autodefensa a los peligros que la rodean. Quizás cuando después se pase del concepto de organización social a la de común- unidad (comunidad), las formas primarias autoritarias se transformen en organizadas y más estables. Pero la diferencia se siente claramente cuando la finalidad del grupo social sea la supervivencia: allí existe la necesidad de un líder que encuentre la solución a los problemas, pero sobre todo que se imponga dentro de la misma organización. La necesidad de supervivencia hará tabla rasa con cualquier otra consideración. Porque una organización social como la militar, diseñada para enfrentar la muerte, tiene una comunión especial que se llama *camaradería* y *espíritu de cuerpo*: “la unidad de acción y el compartir los peligros inspiran una fidelidad duradera y los más esforzados y generosos

---

<sup>24</sup> Jeàn Maisonneuve, *Psicología Social*, Biblioteca del Hombre Contemporáneo, Volumen 31, Editorial Paidós, Buenos Aires 1964, paginas 126 a 128.

sacrificios... Morían entre aquellos con los que hubiera preferido vivir...es fácil morir cuando no se muere sólo".<sup>25</sup> El catalizador es el miedo atávico a lo desconocido y eso crea la necesidad social del líder.

El que manda puede gozar de la autoridad de quien lo ha puesto en el sistema; el líder surge por la necesidad del grupo en ser conducido. Manda quien ha recibido la autoridad desde los niveles superiores de la jerarquía (comando). Lidera el que deja en otros la convicción y el deseo de continuar.

### **¿Es lo mismo administrar que liderar?**

*"La administración es eficiencia para trepar la escalera del éxito; el liderazgo determina si esa escalera estaba apoyada en la pared correcta."*

- Stephen R. Covey

Y como muchas veces se definen cosas por lo que *no* son, es un buen lugar para decir definitivamente que *administrar no es liderar*. La administración se ocupa de la gestión en un ambiente complejo; se preocupa por la eficiencia, lo eficaz y más barato. El liderazgo se ocupa del cambio, en un ambiente altamente volátil y competitivo. Por supuesto que es difícil quien pueda ser a la vez buen líder y buen director. Algunas personas pueden ser extraordinarios gestores, pero no líderes fuertes, y viceversa. *"Considere una sencilla analogía militar: un ejército en tiempo de paz puede sobrevivir con una buena administración y una buena dirección en los niveles menores de la jerarquía, en combinación con un buen liderazgo concentrado en los niveles superiores. En época de guerra, sin embargo, necesita de un liderazgo competente en todos sus niveles. Nadie ha encontrado la manera de gestionar con eficacia a los soldados en medio de una batalla; es necesario liderarlos"*.<sup>26</sup> Las cosas se administran, los hombres se lideran.

El liderazgo cognitivo es lo que el mando tiene de ciencia y buena gestión. El liderazgo emocional es lo que tiene de arte y convencimiento.

### **¿Mandar éticamente es sinónimo de liderar?**

Esta aparente contradicción entre el significado atribuido al mando – venido de arriba, heredado e impuesto hacia abajo – y liderazgo – venido de abajo, aceptado, popular, consensuado – es una de las tantas creencias equivocadas en la gente. El líder es esencialmente antidemocrático, puesto que no hace lo que le piden sus mandados, sino lo que él convence a sus mandados sobre lo que él estima más conveniente, y los involucra. Es más populista, más irracional y tiene menos límites que los que tiene un jefe que ejerce el mando legal, con el que ha sido investido. Quizás haya sido para atenuar la brecha entre el jefe y el líder que muchas culturas – no todas – hayan identificado moral + mando = líder. Este tipo de líder propugnado es una especie de superhombre: llega primero, se va último, nunca debe vérselo cansado, debe encabezar todos los ataques, debe retirarse último, comer último, levantarse primero, nunca caer enfermo y ser enfermero, capellán y confidente de todos.

Así encontramos alguna literatura donde se describe y analiza el ejercicio del mando, que son reales tratados de comportamiento moral. Eso en sí es bueno, pero lo que ocurre es que se

---

<sup>25</sup> *Ibíd*em, página 52.

<sup>26</sup> Harvard Business Review, "Liderazgo", Editorial Planeta, Buenos Aires, 2004, páginas 42 y 43.

describe el mando correcto como tan farragoso y virtuoso, que al finalizar la lectura uno queda con la sensación que jamás será un buen jefe. Hay que ser tan abnegado, tan desprendido, tan sacrificado, que probablemente los Ejercicios Espirituales de San Ignacio sean más benevolentes.

Mi experiencia muestra que no es totalmente así. He visto hombres de este tipo muy queridos por los hombres buenos, pero despreciados por los malos, porque lo tenían como fáciles de engañar. He visto líderes insoportablemente severos durante épocas de paz, pero al mismo tiempo alabados porque eran los únicos que lograban identificar y expulsar de las filas a los simuladores y arribistas, que engañaban a los jefes morales y preocupados por el bienestar de su gente, mencionados antes. Así que nunca me convencí de que un líder fuera una mezcla de jefe y sacerdote. Me gustaba la teoría, pero la contradecía la realidad. Por lo que concluí que el perfil del hombre prístino, bondadoso y considerado, no necesariamente debía ser el perfil de un buen líder.

Pero además, mandar y liderar no debe ser una tortura psíquica ni nada que quite el sueño. Estos autores que se encargan de analizar y dividir en pequeñas partes cómo debe ser el mando correcto, olvidan que existe gente a la que le gusta mandar. Esta gente a la que le gusta mandar tienen varias características: tienen el espíritu y el cuerpo inquieto; si no tienen problemas, se los buscan; son extremadamente curiosos; disfrutan con la incertidumbre y los desvelos y hay ciertas cuestiones que interesan al normal de las gentes, que a ellos ni los rozan.

Aclaremos algo más sobre esta característica del buen líder de agradecerle los problemas. Acá hay otra diferencia clara entre administración y liderazgo. En una empresa, que un nivel inferior pida ayuda a un nivel superior, es signo de debilidad, fracaso o ineficiencia. En el liderazgo, en cambio, se tiene en cuenta que si los subordinados no traen problemas, es porque han perdido la confianza en quien los manda o porque piensan que ellos no importan. Ambas cosas afectan un buen liderazgo. El buen líder no pone barreras a la comunicación.

Acepto que los libros de texto y los manuales desmenucen la forma de ser buen líder o buen jefe. Pero reniego que hagan del liderar o mandar algo difícil y que no guste. Porque si a usted, soldado, no le gusta mandar, se ha equivocado de profesión.

### **¿Existen líderes naturales?**

¿Por qué el liderazgo parece ser algo natural, como es natural nacer y morir? Es natural en toda organización social, porque en los momentos de peligro alguien debe conducir para proteger al conjunto, de los peligros. Pero que sea natural no es sólo porque sea una necesidad social, sino que parecería que algunos seres humanos vienen desde la cuna con tal aptitud. Tan natural es, que la escuela Sheldon de la Universidad de Columbia, determinó que las características físicas que nos acompañan desde nuestro nacimiento implican formas constitucionales somáticas, que tienen relación con nuestro temperamento y que se denominan “*somatotipos*”.<sup>27</sup> Se describen así las personas constitucionalmente “*redondas*” – endomorfos -, “*cuadradas*” – mesomorfos -, y “*delgadas estructurales*” – ectomorfos. Estas características raras veces se dan puras, pero se les ajustan ciertas variedades de temperamento, lo innato por naturaleza, lo que se trae por naturaleza.

A cada *somatotipo puro*, se comprobó científicamente que hay un 80% de probabilidades que tengan las mismas pautas de conducta, emocionales, psicológicas y sexuales. En los “*gordos*” predominaban las vísceras – viscerotónicos, en los “*cuadrados*” predominaban los huesos – somatotónicos, y en los “*flacos estructurales*” predominaba el cerebro – cerebrotónicos.

---

<sup>27</sup> Santos Veiga, Fernando, Dr, “Psicología Práctica y Mando Militar”, Biblioteca de Actualización Militar, Círculo Militar, Buenos Aires 1968, página 12.

El análisis del Dr. Sheldon es muy profundo, pero nuestra finalidad al citarlo es comprobar que, naturalmente, cierto tipo de individuos trae consigo al nacer condiciones mayores o menores de líderes, que el desarrollo de sus capacidades podrá aumentar, pero nunca adquirir si se carece de condiciones. Es lo que se quiere decir cuando se expresa que no todos los seres humanos han nacido con *carisma*. El *carisma* es un don, pero debo decir que en ambiente empresarial, en el liderazgo cognitivo, se sostiene con firmeza que para ser líder no se requiere ningún carisma ni don especial. Todo puede ser aprendido. No estoy de acuerdo con eso, especialmente si hablamos de organizaciones como la militar, cuya eficiencia se prueba en situaciones límites.

### **El individuo líder.**

De todas las definiciones de liderazgo, lo que se concluye *a priori*, es que existe un liderazgo individual y un liderazgo de grupos de personas. Si tuviéramos que aplicarlo a la vida militar, los niveles tácticos y operacionales aceptan liderazgos individuales. En cambio, el liderazgo grupal es más pasible en el nivel estratégico, aunque en política muchas veces el mundo ha visto líderes estratégicos individuales que han sabido definir visiones que fueron asumidas grupalmente por los otros líderes intermedios, conformando así un liderazgo grupal.

Esta preocupación por el liderazgo no es nueva. Ya Carl von Clausewitz se había ocupado del tema en su libro “*De la Guerra*”, en el Libro I - Capítulo 3 y en el Libro II - Capítulo 2, aunque se refiera ocasionalmente al líder o al comandante.<sup>28</sup> Decía que era preciso contar con dotes del intelecto y del temperamento y que dichos elementos debían combinarse en forma armónica. También se requería tener valor ante el peligro personal y ante las responsabilidades, subrayando que el valor ante el peligro era una mezcla de indiferencia ante el peligro y ciertas valoraciones positivas, como la ambición o el entusiasmo. Aquí es necesario analizar una palabra que normalmente es pasada por alto: *entusiasmo*. Acá ya hay indicios que el liderazgo involucra calidades que no son adquiridas, que son un don, puesto que etimológicamente entusiasmo significa “*inspiración divina, Dios dentro de uno*”.

Clausewitz habla extensamente sobre las fuerzas del intelecto. Enumera como condiciones un juicio sensato y perspicaz y una inteligencia entrenada en develar la verdad. Concluye que un juicio intuitivo y rápido y la determinación, son mucho más necesarios que un gran poder de reflexión.

Dice que el líder debe tener un sentido de unidad y una capacidad de juicio elevadas a la altura de visión prodigiosa que recoge y descarta fácilmente miles de posibilidades remotas, que una mente ordinaria identificaría solo trabajosamente y agotándose en esta labor. Así obtiene una capacidad de detectar rápidamente una verdad que el pensamiento normalmente pasaría por alto o descubriría solo después de mucho estudio o reflexión.

Aquí se recalca lo que Clausewitz considera las dos características únicas de las guerras:

- la niebla – la incertidumbre – y
- la fricción o rozamiento –

---

<sup>28</sup> Carl von Clausewitz, “*De la Guerra*”, edición dirigida y traducida por Michael Howard y Peter Paret, Editado en español por el Ministerio de Defensa de España, Ed 1999, páginas 209 a 226, 249.

Como lo que es tan sencillo de volcar en el papel, es tan difícil de llevar a la práctica. De allí es que el líder debe contar con presencia de ánimo, que se traduce en una mayor capacidad para tratar con lo inesperado.

El militar debe saber luchar contra lo imprevisible. Para que la mente salga indemne de esta lucha, son indispensables dos cualidades:

- En primer lugar, una inteligencia que hasta en las horas más negras, conserve algún destello de luz interior que conduce a la verdad. A esto se le llama *golpe de vista*.
- En segundo lugar, el valor de seguir esta débil luz adonde lleve. A esto se le llama *determinación*.

Y aclara que la *determinación* procede de un tipo especial de mente, más enérgica que brillante, una mente con constancia. La constancia indica firmeza de voluntad frente un solo golpe; el aguante es la resistencia prolongada (en inglés *stamina*). El líder se debe mantener siempre fiel a la opinión que se sostenía en primer lugar y rechazar cualquier otra, salvo que obligue a ello una convicción clara. En el caso contrario caería en el defecto de la obstinación.

Concluye Clausewitz hablando sobre el temperamento, que es esencial la fortaleza de carácter o de espíritu. Carácter fuerte es el que no se deja desequilibrar por las emociones más poderosas. La fortaleza de carácter no consiste solo en tener sentimientos poderosos, sino en mantener el equilibrio, a pesar de ellos. Incluso con la violencia de la emoción, el juicio y los principios deben actuar como la brújula de un barco, que detecta el más ligero cambio por agitado que esté el mar.

También sostiene que el líder debe tener puntos de vista estables y constantes, pero solo los principios generales que derivan de un conocimiento claro y profundo pueden servir como guía global de la acción. Las opiniones sobre problemas concretos, deben sujetarse a estos principios generales. El líder debe ser un sujeto con ubicación espacio – temporal y sentido de la oportunidad.

Si tuviéramos que sintetizar el pensamiento de Clausewitz, diríamos que para ser líder vale mucho más la mente inquisitiva que la creativa, la globalizadora más que la propensa a la especialización, el jefe tranquilo más que el apasionado. Pero hace una distinción entre el líder táctico y el líder operacional o estratégico basado en sus conocimientos empíricos:

*“Hay comandantes supremos que no podrían dirigir un regimiento de caballería en forma notable y mandos de caballería que no podrían dirigir ejércitos”,* y cuando dice:

*“El líder debe tener un completo conocimiento de la política nacional, porque a ese nivel (del comandante) la estrategia y la política se confunden y el comandante supremo es un estadista”.*

De cualquier forma, aunque enfatiza más sobre el temperamento que sobre el intelecto, tajantemente afirma que:

*“Ningún gran comandante ha sido de inteligencia limitada.”*

Asimismo, alaba la intuición del comandante capaz de no seguir a pie juntillas el asesoramiento de un EM supuestamente brillante.

Hemos analizado una serie de líderes militares en la historia, que se agrega como Anexo 3 al presente ensayo. Siguiendo el método inductivo, hemos tratado de encontrar características comunes a todos los líderes y en los casos en que se han encontrado, se han establecido como condiciones que todo líder debe tener.

Hay líderes en todos los niveles y cada uno de ellos tiene una naturaleza diferente, que como ya había observado empíricamente Clausewitz, nada hace suponer que un líder del nivel

inferior sea necesariamente un buen líder en el nivel superior. Pero si tuviéramos que definir características comunes a los líderes, podríamos enumerar las siguientes:

- son enérgicos y magnéticos, como si contaran con un aura extenso;
- fijan una utopía, que quienes la obedecen están convencidos que la llevará a cabo, ya que como dice la poesía de ese nombre de Eduardo Galeano:

*“ Ella está en el horizonte:/ me acerco dos pasos,/ se aleja dos pasos, /camino 10 pasos /y ella se aleja 10 pasos más allá./ Por mucho que yo camine,/ nunca la alcanzaré./ Para qué sirve la utopía?/Para eso sirve: para caminar”;*

- son obstinados y tercos, con tozudez casi enfermiza;
- tienen cierta extravagancia en la personalidad;
- tienen una amabilidad instintiva con la gente sencilla o de menor jerarquía social;
- asociado con la tozudez, poseen una concentración larga sobre lo que se han impuesto como misión;
- no delegan responsabilidades, herramienta psicológica que usan para reforzar la utopía a alcanzar;
- tienen capacidad intelectual para procesar un cúmulo de información rápidamente y seleccionar y decidir correctamente;
- tienen una mente más dedicada a la decisión que a la reflexión o al estudio;
- nunca piensan en las consecuencias inmediatas, sino a largo plazo y en función al objetivo que se han fijado;
- están además rodeados de un halo de misterio, que es lo que genera reverencia: el ser humano reverencia mucho lo que conoce poco. La distancia entre el líder y su grupo es una brecha inaccesible que genera reverencia, por más popular en sus actos que sea el líder; esta brecha se logra fácilmente si el líder tiene porte y altivez. Y el líder es exitoso, en la plena etimología de la palabra; sabe encontrar la salida a los problemas.

Estos son los líderes militares. Pero las empresas, cuya finalidad es el lucro, tienen directivos que son otro tipo de líder. Parecido en algunos aspectos, pero no igual. De ellos se requiere que sean capaces de desarrollar relaciones entre colegas, llevar a cabo negociaciones, motivar a sus subordinados, resolver conflictos, establecer redes de información y difundirlas, tomar decisiones con información escasa o ambigua y distribuir recursos.<sup>29</sup>

### **El grupo líder**

Resulta que siempre se creyó que la palabra líder estaba relacionada con el *ego*, es decir, que era individual. Esa es la esencia de la palabra. Pero resultó que cuando tal palabra tomó imagen de “*conducción colegiada*”, pasó a ser responsabilidad de lo que antes se denominaba *clase dirigente*. Esta clase dirigente era la que podía llevar al éxito o al fracaso a una empresa, una institución o un país y elípticamente se refería a ella como *el liderazgo*.

El *liderazgo grupal* es el que fija el pensamiento estratégico de una organización. Pero hay que tener cuidado de diferenciar *liderazgo grupal* de *gestión empresarial*. Las organizaciones compiten y deben encontrar la forma de sobrevivir. Pudiera suceder que una organización sea administrativamente gestionada en forma perfecta y sin embargo desapareciera. Si ello así ocurriera, es porque tenía buena gestión empresarial, pero no tenía grupo líder para enfrentar el cambio ni predecir las nuevas circunstancias cambiantes, propias de nuevas características del mercado.

---

<sup>29</sup> Harvard Business Review, “Liderazgo”, Editorial Planeta, Buenos Aires, 2004, página 1 y 2.

Este grupo líder da bases para la dirección estratégica, el pensamiento estratégico, la visión estratégica, la intención estratégica, la actitud estratégica, la organización y la inteligencia estratégica. Pero este enunciado no significa que sus partes tengan un orden secuencial. Por el contrario, el proceso puede comenzar en cualquiera de ellos, por lo que se dice que es un sistema no – lineal y complejo. El pensamiento complejo sustituye la visión de un universo estable, determinado por otro en transformación permanente, donde se conjugan el orden y el desorden, el equilibrio y el desequilibrio, lo previsible y lo imprevisible, lo programable y las bifurcaciones aleatorias.

No es el tema de este escrito el liderazgo grupal, lo que ya ha sido tratado por numerosos autores y las citas aquí mencionadas lo son de un trabajo inédito.<sup>30</sup> Lo que se persigue es demostrar que bajo la palabra liderazgo, se entiende el del individuo y el de grupos de individuos.

Cuando el liderazgo abarca a grupos de individuos y se refiere a la conducción del Estado, se lo denomina *clase política*. A diferencia de las empresas, cuyo fin es el lucro, o de los ejércitos cuyo fin es ganar las guerras, la conducción del Estado requiere de un liderazgo grupal que tiene una característica diferenciada: si todos los grupos empeñados en obtener el poder, para ejercerlo en la sociedad, tienen la ambición de obtener la paz y la felicidad de los pueblos que gobiernan, teóricamente deberían también coincidir en los objetivos finales, aunque puedan diferenciarse en las ideologías y/o en las instrumentaciones. La coincidencia de objetivos de los diferentes liderazgos grupales de una sociedad, se denomina “*proyecto común de vida*”, alcanzado por *políticas de estado*.

Los liderazgos grupales de una sociedad se forman en base al estudio. Si en una sociedad se habla del fracaso de la clase política, es porque ese liderazgo grupal no se ha formado, sino que se ha agotado en la lucha de lo que tiene la política de oficio, la “*pequeña política*”.

Los liderazgos grupales se forman en el estudio, porque la característica distintiva de ellos es justamente lo que indica su nombre: el trabajo en equipo. La figura del líder individual se desvanece.

### **¿Qué hay que enseñar para formar líderes?**

Para formar un buen líder se necesita capacitación de las fuerzas morales e intelectuales. Pero hay que reconocer que ciertas personas tienen las fuerzas morales por naturaleza y para ellas no requiere ningún esfuerzo ser líder. A esto se le denomina *carisma*.

Por de pronto, tratemos de enumerar las cualidades empíricas de los líderes individuales que hemos analizado. Luego determinaremos si existe alguna forma de educar a hombres con esas características.

- ***Capacidad para procesar rápidamente un cúmulo de información y casi instintivamente e instantáneamente, separar lo urgente de lo importante y lo sustancial de lo accesorio.***

Esto se logra con la enseñanza de las llamadas *ciencias duras*: matemáticas, física y química. Por eso a los médicos, que necesitan ejercitar el sentido común, se les exige matemáticas en el ingreso a la facultad. Las ciencias duras, por hacer una comparación,

---

<sup>30</sup> Plou, Pedro, Coronel “La estrategia como adjetivo – Un sistema complejo no-lineal”, trabajo inédito, Bahía Blanca, 2002.

*formatean* el cerebro, de manera tal que luego cada información va en la casilla correcta, para ser procesada rápidamente.

En el S XXI y con la información en tiempo real, esta característica aumentará su importancia. En el mundo por venir, más que antes, el líder deberá expresar con claridad valores-macros, que son los que van a ser usados para separar fácilmente las diferentes opciones. El buen líder tiene misiones y prioridades ciertas y por lo tanto transmite firmeza y coherencia con el futuro.

- ***Gran capacidad profesional.***

Se destacan aquí las denominadas ciencias blandas. Acá hay que diferenciar los conocimientos profesionales apropiados para los tres niveles del conflicto.

En el nivel táctico, la capacidad profesional descansará sobre un conocimiento profundo de los procedimientos, es decir situaciones para las cuales hay que aplicar plantillas de comportamiento. El oficial debe manejar adecuadamente tiempos y espacios y poner energía y determinación en la ejecución. Sobresaldrán los oficiales con entusiasmo. Lo mencionado, que es válido para oficiales jóvenes, es nefasto en los grados superiores.

En el nivel operacional, la capacidad profesional devendrá de la correcta aplicación del arte operacional. El oficial ya no manejará únicamente los tiempos y el espacio, sino que agregará la oportunidad –ahora y no antes ni después - , el *momentum* de la operación – crear las condiciones para lograr el estado final deseado - y mantendrá la presión y las formas de hacerla con un adecuado *tempo*. Sobresaldrán los oficiales con intuición.

En el nivel estratégico, la capacidad profesional que tendrá prioridad sobre las otras será el adecuado equilibrio entre medios y fines y la correcta apreciación de costos y riesgos. Luego de iniciadas las acciones, en este nivel el oficial deberá saber ajustarse a la realidad de los hechos y a su ingenio y creatividad, para crear oportunidades. Al finalizar las acciones, deberá saber sacar las máximas ventajas de la victoria o de la derrota.

Por lo expuesto, sería conveniente que en los grados de oficiales subalternos, éstos se especialicen en *psicología* – conocimiento profundo de la naturaleza humana - en *sociología* – conocimiento profundo de las relaciones de los seres humanos entre sí - en *historia* – las raíces y la visión de futuro de una comunidad y en *geografía* – conocimiento profundo del lugar donde se aplicará el poder militar . En la jerarquía de jefe, en *administración* – uso adecuado y eficiente de los recursos - y *estrategia* – disposición de los medios para llegar a un fin – y, en la jerarquía de oficial superior en *Ciencia Política* – el general no es sólo un militar, sino un estadista - y en *Relaciones Internacionales* – no se puede ir a un conflicto, sin saber como afectará éste a otros estados. Pero como el tiempo de estas carreras es extenso, quizás se deba encarrilar a los oficiales en una sola de ellas a lo largo de su carrera. Los otros conocimientos devendrán de la experiencia.

Quizás sería una posibilidad que el título de grado de las Academias Militares tuviese un nombre especial y que su programa incluyera parte de todas estas licenciaturas, pero se corre el riesgo de saber de todo un poco y nada en profundidad.

- ***Acostumbrados a tener iniciativa, a decidir, a calcular los riesgos y los costos y a asumir la responsabilidad que le cabe. El mando que debe ejercer es descentralizado.***

Al respecto, hay que insistir en lo establecido en el Reglamento para el Servicio Interno:

*“La iniciativa ejercida en la orientación debida y mantenida dentro de sus justos límites, es una alta cualidad del militar. Ella inspira actos decisivos en los jefes, estimula la voluntad, mantiene la inteligencia de los subordinados siempre despierta y les permite poner en juego y aunar todos los esfuerzos para encontrar los medios y emplearlos de la manera más conveniente y eficaz, a fin de dar cumplimiento a los propósitos del superior. En todos los grados de la jerarquía militar es un deber fomentarla, ejercerla y controlarla”*<sup>31</sup>

Además, debe tenerse en cuenta que en todas las organizaciones y no sólo en las militares, hay gente que cree firmemente que decir *no* es un signo de autoridad. El concepto de un buen líder es que las cosas que no han sido expresamente prohibidas, es porque están permitidas. Para el liderazgo, es nefasto buscar estar autorizado para todo. Cierta vez, un subordinado preguntó a su jefe si podía realizar determinada tarea. Su ocasional jefe le espetó que lo que pedía no estaba autorizado por reglamento, a lo que este joven oficial, con sagacidad de líder respondió que justamente por eso pedía permiso, porque si hubiese estado permitido no lo hubiera hecho.

Como cualquier otra cosa en la vida, el líder sabrá que en algunas circunstancias será necesario tener riendas cortas, pero en la mayoría habrá que tener riendas largas.

- ***Acostumbrado y gustoso de desenvolverse en la incertidumbre.***

El ambiente donde el líder se va a desenvolver estará plagado de incertidumbres. El líder las enfrenta con optimismo y las ve como oportunidades que la realidad le presenta para conseguir lo que quiere. No vive quejándose ni buscando culpables de que las cosas no hayan ido como se había planeado o esperado. La utopía que genera el esfuerzo colectivo no está atrás, está adelante.

Al enfrentar la incertidumbre, el líder busca anticipar lo que puede ocurrir y concibe nuevas formas de hacer las cosas. Nada peor para enfrentar la incertidumbre que el decir *“esto se hace así porque siempre se hizo así”*. Siempre habrá una manera nueva y mejor de hacerlo, más creativa, más ingeniosa y más barata, para satisfacer a los administradores.

Para tomar una decisión, el líder no debe esperar hasta tener el 100% de la información, porque si se espera hasta que haya un 100% de seguridad, seguramente la decisión llegará tarde. Esto es lo que se conoce como *“parálisis por análisis”*. Cuando ocurre esto, es porque se quiere evitar riesgos, aunque la realidad indica que por evitar riesgos, lo que se hace con una decisión tardía es aumentarlos.

*“Cuando pensamos en la posibilidad de un conflicto, tenemos la tendencia de inventar para nosotros mismos una visión cómoda de la guerra, un teatro con campos de batalla conocidos, un conflicto que se ajuste a nuestros conocimientos de la estrategia y la táctica, un ambiente de combate armónico y predecible, que se pueda combatir con los recursos disponibles, uno que está de acuerdo a nuestros planes, nuestros supuestos, nuestras esperanzas y nuestras ideas preconcebidas”* General John Galvin, *Military Review*, Abril de 1967.

---

<sup>31</sup> Ejército Argentino, Reglamento del Servicio Interno, RV 200-10, Impreso en el Instituto Geográfico Militar, Buenos Aires, 1968, párrafo G. Página III.

- ***Optimista, involucrado y pro-activo.***

Un buen líder sabe que las realidades no continúan en forma ordenada, lineal y predecible. Por el contrario, hay que vigilar su curso constantemente, porque si la realidad se ha tornado en inmutable, es porque algo se esconde bajo la superficie. Un buen líder no puede ignorar lo que subyace en un ambiente aparentemente tranquilo.

El éxito que los subordinados aspiran de su líder no depende de la organización de la estructura de mandos. Depende de cuan involucrada y determinada este la gente de la organización, motivada por el optimismo que, bajo la dirección del líder, se alcanzará la utopía.

Los cambios de organización, títulos de organigramas y atribuciones de poder en los papeles, persiguen regular la posibilidad de dar órdenes e inducir obediencias. Sirven poco y solo para generar autoestima en los teóricos. Lo que vale es la influencia real del líder sobre los otros. Él actuará proactivamente, generando las circunstancias favorables del entorno, para obtener lo que el grupo quiere.

- ***Poseer fortaleza de carácter.***

Esto tiene cuatro caras:

- ✓ en primer lugar, y como decía el viejo Reglamento de Conducción, se requiere líderes que sean "*insensibles a los vaivenes de la suerte de las armas*"<sup>32</sup>. La suerte es esquiva e impredecible. Esto es una prueba que reafirma que en el líder, las cualidades de carácter tienen más importancia que las intelectuales. El buen líder no debe estar muy contento por un triunfo, ni muy apesadumbrado por un fracaso.
- ✓ En segundo lugar, una muestra de la fortaleza de carácter de un líder es que no trata de conformar a todos en sus decisiones. Tratar de conformar a todos es un signo de debilidad. Todas las decisiones serán compromisos y por tanto serán en definitiva decisiones ambiguas. La habilidad del buen líder será que los intereses individuales se posterguen voluntariamente, en beneficio del conjunto.
- ✓ En tercer lugar, habrá que ejercitar la independencia de juicio. Todos los profesionales de una carrera u oficio pueden ser igualados o superados en sus conocimientos y habilidades. El buen líder detesta a los adulones, porque no necesita que le impulsen su propio ego. Donde hay un líder y un adulón, sobra uno. Finalmente, hay que generar estima por el buen juicio y la intuición del líder. Un buen líder debe desconfiar de los expertos y de los teóricos. Los expertos tienen más información que buen juicio. Un ensayo escrito con numerosas notas al pié, no significa que lo que se exprese sea juicioso. Por otro lado, los teóricos son entelequias que viven en torres de marfil, pero que mueren cuando se confrontan con la realidad.
- ✓ Por último, la *tozudez* es una muestra de fortaleza de carácter, pero hay que diferenciarla de la *obstinación*, que es una falla del carácter. En principio, en el

---

<sup>32</sup> Ejército Argentino, Reglamento de Conducción, RRM 35, Impreso en el Instituto Geográfico Militar, Buenos Aires, 1955, párrafo 6, página 1. Lo resaltado en negrita es transcripción fiel de lo que dice el Reglamento.

campo de batalla el comandante tiene siempre razón, a menos que se demuestre lo contrario. Obrar de otra manera genera desconfianza y eso pone la vida de los hombre en peligro.

Mas concreto al respecto fue el General H. Norman Schwarzkopf cuando dijo:

*"El liderazgo es una combinación de estrategia y carácter; si deben carecer de alguna de esas dos virtudes, carezcan de estrategia".*

Vale resaltar que la participación y la cooperación que propugnan los administradores, es buena, pero que en una organización de liderazgo, la responsabilidad es del jefe. Esto es indelegable. Por eso se habla de la soledad del mando, sobre todo cuando la intuición del líder se contrapone a la opinión de los expertos y teóricos que lo asesoran.

Para eso el líder tiene su magnetismo y su halo de misterio. Esto es difícil de adquirir. Esto viene con la propia personalidad.

### **Ahora miremos al Siglo XXI**

Parece ser que los líderes han existido desde siempre y con las mismas características. La cuestión es determinar si el Siglo XXI va a requerir de otras nuevas. Esto lo sabremos si lo analizamos desde dos puntos de vista.

- El primer enfoque es imaginar como será el ambiente militar por venir.
- El segundo enfoque es incursionar en nuevos aspectos epistemológicos del liderazgo y del rol del líder.

Si hay algo que puede influir en los líderes del porvenir, será la multiplicidad de información y la posibilidad que todos los escalones de comando tengan acceso a ella al mismo tiempo. Lo denominado *información en tiempo real*. La multiplicidad de información hará que se mezcle más fácilmente la verdad con la falsedad. Los cambios de situación se producirán más rápidamente y por tanto la velocidad de las decisiones, también lo hará. Además, la información en tiempo real probablemente produzca un achatamiento de la pirámide jerárquica.

En consecuencia, el líder del Siglo XXI necesitará potenciar ciertas cualidades de los líderes de todos los tiempos:

- una de ellas, la capacidad de procesar rápidamente un cúmulo de información, desechar lo accesorio y decidir basándose en la regla "entre 40 y 100", vale decir, decidir con un porcentaje de información que nunca llegará a ser completamente seguro y confiable, porque si espera tenerla correrá el riesgo de decidir tarde.
- Otra cualidad del líder que se potenciará, será su intuición. Esta falta de certeza absoluta concentrará la decisión, más en la intuición del líder, que en asesoramiento más o menos exacto de un Estado Mayor iluminado.
- Se potenciará la soledad del mando del líder, que muchas veces decidirá contra la lógica o contra la opinión generalizada de sus asesores.
- Será mucho más difícil conservar la confianza ciega de los subordinados, porque cada uno de ellos tendrá los elementos de la decisión al alcance y por tanto, conciente o inconscientemente, elaborará su propia decisión, que no siempre coincidirá con la de su líder.
- Dos fantasmas se agigantarán: la desconfianza y la duda.

- El líder del Siglo XXI necesitará fortalecer su carácter y adaptarse a cambios frecuentes y no previstos.
- Su determinación y tozudez en llevar a cabo su decisión con energía, lo llevará a los límites peligrosos de la obstinación, por lo que requerirá un carácter muy fuerte. Pero deberá educar a sus subordinados acerca de una regla mencionada arriba: en el campo de combate, el líder tiene siempre la razón, a menos que se demuestre lo contrario. Ya lo había dicho el General Patton en su directiva al IIIer Ejército:  
*“Más vale una orden medianamente buena a la que todo el mundo obedece sin dilaciones, que una perfecta que todos discuten”.*
- Puesto que un buen liderazgo salva vidas, durante la paz deberá poner redobladados esfuerzos en fomentar el espíritu de cuerpo y la cohesión de su gente.
- Finalmente, todo da lugar a pensar que se potenciará la iniciativa de los subordinados, por lo que el líder deberá encauzarla, dirigirla y controlarla.

El segundo enfoque es el cuestionamiento que hoy se hace – el análisis y la crítica – al concepto tecnócrata del liderazgo.<sup>33</sup> En esencia, este enfoque arguye que los conceptos de liderazgo sostenidos hasta ahora, deben ser revisados, porque se basan en una lógica circular: al ocupar un lugar en la escala jerárquica, el líder estaba mejor informado y quien estuviera mejor informado se convertía en un líder en la escala jerárquica. Pero no puede decirse que la gente se diferencia en sus condiciones por el solo hecho de tener o no acceso a la información. Así se generó la teoría de liderazgo llamada de imagen del espejo: se decía que un líder era efectivo en tanto llenaba las características del perfil requerido para el cargo jerárquico que ocupaba en la organización. Allí desplegaba las características del perfil desde una posición de poder, lo que sumado a una buena gestión, hacía suponer que el líder era eficiente. Esta teoría sostiene que la posición en la escala jerárquica, el adecuado acceso a la información y el conocimiento teórico de una buena gestión administrativa, es el modelo aplicable para formar a un buen líder. Aquí el liderazgo se relacionaba con los éxitos obtenidos, mediciones del rendimiento en la misión y asignación correcta de recursos. Aquí el líder se confunde mucho con el buen administrador y la organización, desde arriba, decide quienes ocupan las posiciones de poder. Aquí el liderazgo es una cuestión formal.

Pero la realidad dice que el liderazgo se mide no por la posición en la escala jerárquica, sino por la influencia en los subordinados. Luego, el liderazgo tiene mucho más que ver con creencias, valores compartidos, sentimientos y compromisos. Es una visión del liderazgo mucho más volátil que la visión administrativa. La realidad – dice esta teoría – no es que el líder pertenece a una élite seleccionada por la pirámide jerárquica, o sea don exclusivo de algunas personas por la posición jerárquica que ocupan en la organización, sino que surge por consenso de los mandados. Una cosa es ocupar una posición de autoridad, otra cosa es ocupar una posición de liderazgo, aunque la situación ideal será que ambas concurren.

Lo curioso de este análisis novedoso, que no hace sino confirmar lo expresado antes en este ensayo, es que al quitar importancia a la jerarquía y al perfil del líder para cada posición, reafirma que hay aspectos sustantivos del líder que no pueden ser aprendidos. Tanto es así, que se aprecia que las mujeres tienen características naturales de líder para el Siglo XXI: tienen más intuición, son más obstinadas, son pacientes y no cesan hasta que cumplen con su objetivo, tienen un gusto innato por la curiosidad y generan más motivación intelectual. Se ha revalorizado su naturaleza para el ambiente complejo y no lineal que se puede esperar en el

---

<sup>33</sup> Colonel Christopher R. Paparone, Ejército de los Estados Unidos, “Deconstructing Army Leadership”, Military Review, January-February 2004.

Siglo XXI. Las mujeres, por su naturaleza, tienen otro estilo de liderar. Aquí el liderazgo es una cuestión informal.

Pero esto que hemos dicho, es futurología. Lo concreto es que las características de los líderes han sido más o menos las mismas a lo largo de los tiempos. Según las circunstancias, se han potenciado unos aspectos más que otros, pero la esencia no ha variado. Lo que sí debe hacerse es capacitar a los oficiales para que las imágenes del líder formal y del líder real se aproximen y para ello es la propuesta de educación de los oficiales, mencionada arriba. Pero esta formación está más dirigida al espíritu que al pensamiento. Para ello, hay que enseñar lo que se ha mencionado y la brecha restante la llenará la suerte o como decían los griegos, el destino. Porque hay que reconocer que los líderes que aparecen en los libros de historia, tuvieron suerte. Otros jefes sin ella, pero con las mismas condiciones de líderes, son conocidos sólo por Dios.

## Anexo 1

### LA RETIRADA DE LOS DIEZ MIL

Por JENOFONTE

El escritor ateniense Jenofonte (que vivió aproximadamente entre los años 427 y 355 antes de Jesucristo), discípulo de Sócrates y hombre lleno de curiosidad y de aficiones muy diversas, debido a su amistad con el general Próxeno, se incorporó a la expedición de un ejército griego que pasó a Asia para apoyar a Ciro el Joven, que pretendía desposeer a su hermano Artajerjes del reino de Persia. Pero el ejército de los partidarios de Ciro fue derrotado en la batalla de Cunaxa (3 de septiembre de 401), donde sólo resistió el ejército griego, que pronto se encontró sin generales, que fueron apresados por los persas, y en plena Asia Menor, sin probabilidades de subsistir ni de regresar a la patria. Entonces Jenofonte se hizo cargo de la situación y de la jefatura del ejército y logró que, remontando el curso del Tigris y atravesando Armenia, llegara hasta el Mar Negro y, desde allí, costeano, alcanzaran Grecia.

**Jenofonte**, a quien el azar le había deparado tan extraordinaria aventura y que se había improvisado como un hábil estratega, narró las incidencias de la expedición en un libro llamado Anábasis (o sea “la subida”), en el que trata de cuanto presencié y habla de sí mismo en tercera persona, recurso que volveremos a hallar en las obras de Julio César. Jenofonte escribe con sencillez, elegancia y acertados toques, pues no en vano en este libro describe la mayor aventura de su vida. Los fragmentos que reproducimos, que proceden de los libros tercero y cuarto de la Anábasis, están basados en la traducción de A. Sanchez Rivero (Madrid, 1930).

Capturados de este modo, los generales fueron conducidos al rey y se les dio muerte cortándoles las cabezas. Entre ellos:

**Clearco** era considerado por todos los que le trataron como hombre de las más extremadas condiciones militares y de una desmedida afición a la guerra. Mientras la hubo entre los lacedemonios y los atenienses, tomó parte de ella. Hecha la paz, convenció a su ciudad de que los tracios estaban haciendo daño a los griegos, y obteniendo como pudo de los éforos los elementos necesarios, se dio a la vela con intención de hacer la guerra a los tracios que habitan más arriba del Quersoneso y de Perinto. Y como estando ya fuera cambiaron de parecer los éforos y trataron de hacerle volver al istmo, él no les obedeció sino que continuó navegando hacia el Helesponto. Entonces los magistrados de Esparta le condenaron a muerte por desobediencia. Y él, imposibilitado de volver a su patria, se presentó a Ciro. Ya queda escrito en otra parte de qué razones se sirvió para ganar la voluntad de Ciro, el cual, por último, le concedió diez mil daricos.

Clearco, lejos de llevar con esta suma una vida ociosa, la utilizó para reunir un ejército, con el cual hizo la guerra a los tracios, los venció en una batalla y saqueó el país, continuando la guerra hasta que Ciro tuvo necesidad del ejército. Entonces marchó para ayudarle en la guerra que emprendía. Me parece que estas cosas son indicio de hombre aficionado a la guerra; pudiendo gozar sin peligro de las riquezas, prefiere disminuirlas haciendo la guerra. Clearco gustaba de gastar en guerras como si fuese en amoríos o en otro placer cualquiera: tan viva afición les tenía.

Su temperamento militar se revelaba en la pasión que sentía por los peligros, en la energía con que marchaba contra el enemigo, lo mismo de día que de noche, y en la prudencia con que sabía salir de los trances apurados, según confirmaban todos cuantos estuvieron a su lado. También se reconocían sus cualidades para el mando, hasta donde era posible en un hombre de un carácter como el suyo. Nadie como él sabía tomar las medidas convenientes para que su ejército no careciese de las cosas necesarias, y disponerlas acertadamente; nadie tampoco como él para imponer su autoridad a los que le rodeaban. Lo conseguía por su carácter duro, y además por su aspecto, que infundía miedo, y su voz áspera. Siempre castigaba con severidad, algunas veces con cólera, hasta el punto de arrepentirse más tarde, en ocasiones. Esta dureza era en él un principio, pues pensaba que un ejército sin disciplina no servía para nada. Según contaban, se le había oído decir que el soldado debía temer más al jefe que a los enemigos; sólo así podría conseguirse que vigilase atentamente, no saquease los países amigos, y marchase intrépido contra el adversario. Por eso en los momentos de peligro todos se aprestaban a obedecerle ciegamente y no querían otro jefe. Entonces, según decían, la dureza de su aspecto terrible ponía alegres los rostros de los demás, y su severidad parecía fortaleza contra los enemigos, de suerte que, lejos de parecerles duro, veían en él su salvación. Pero cuando salían del peligro y era posible pasar a las órdenes de otros jefes, muchos le abandonaban. No tenía, en efecto, nada de amable, y como siempre, se mostraba duro y cruel. Los soldados se sentían en su presencia como niños ante el maestro. Por eso nunca le siguió nadie por amistad ni por simpatía; pero sabía hacerse obedecer puntualmente de aquellos que, ya por obligarles su patria, ya por propio interés o por una necesidad cualquiera, se veían obligados a colocarse a sus órdenes. Por eso, una vez que comenzaron a vencer, bajo su mando, a los enemigos, este modo de ser fue causa poderosa de que se convirtiesen en excelentes soldados. A la bravura en el ataque unían la disciplina, que observaban por temor a sus castigos. Tales eran sus cualidades como jefe; decíase, en cambio, que no le gustaba ser mandado por otros. Tenía, cuando murió, unos cincuenta años.

**Próxeno, de Beocia**, sintió desde muchacho el deseo de hacerse apto para llevar a cabo grandes empresas, y llevado por esta pasión pagó a Gorgias de Lentini para que le diese lecciones. Después de pasar algún tiempo en su escuela, creyendo que ya se hallaba en condiciones de mandar y corresponder dignamente a los beneficios que le hicieran los poderosos, se puso al servicio de Ciro para esta empresa: pensaba que en ella podría adquirir un gran nombre, grandes fuerzas y muchas riquezas. Pero aunque deseaba con ardor todas esas cosas, también era patente que no hubiese querido obtener ninguna de ellas recurriendo a injusticias; creía que era preciso alcanzarlas por medios justos y honorables, y sólo por ellos. Sabía muy bien mandar a su gente de suyo honrada; pero no era capaz de inspirar a los soldados ni reverencia ni miedo, e incluso sentía él más respeto ante ellos, que ellos ante él. Se le notaba que tenía hacerse odioso a los soldados, más que éstos el desobedecerle. Creía que para ser buen jefe y parecerlo bastaba con elogiar al que se conducía bien y no elogiar al que había hecho algo malo. Por eso los que eran buenos le tenían afecto, pero los malos maquinaban contra él, teniéndole por fácil de engañar. Tenía, cuando murió, alrededor de treinta años.

**Menón de Tesalia**, dejaba ver claramente sus vivos deseos de riquezas: si deseaba mandar era para adquirirlas más abundantes, y si ambicionaba honores era para obtener más beneficios. Buscaba la amistad de los más poderosos con el fin de que sus atropellos quedasen impunes, y para realizar sus

deseos, le parecía que el camino más corto era el perjurio, la mentira y el engaño; una conducta sencilla y recta le parecía pura necedad. Era evidente, que no tenía afecto a nadie, y aún contra aquel de quien se decía amigo, tramaba abiertamente sus enredos. Nunca hacía burla de ningún enemigo, pero cuando hablaba con los suyos, se burlaba siempre de todos. Se guardaba muy bien de atentar contra los bienes de sus enemigos, pues consideraba difícil de tomar lo que pertenece a gentes puestas en guardia. Pero en cambio pensaba, opinión singularísima, que las riquezas de los amigos son las más fáciles de coger, por estar ellos desprevenidos. Si sabía que alguno era lo suficientemente malvado para faltar a sus juramentos, le temía por considerarle bien armado; pero de los piadosos y sinceros pretendía servirse como si no fuesen hombres.

Así como otros se vanagloriaban de su piedad, franqueza y honradez, así se vanagloriaba Menón de saber engañar, de inventar embustes y de burlarse de sus amigos. Al que no era pícaro lo tenía por hombre rústico e ignorante. Y cuándo aspiraba a ser el primero en la amistad de alguien, creía que la mejor manera de conseguirlo era calumniar a los que ya ocupaban aquel puesto. Se procuraba la obediencia de los soldados haciéndose cómplice de sus atropellos, y pretendía que le honrasen y sirviesen mostrando que podía hacer más daño que nadie y estaba dispuesto a ello. Si alguien se apartaba de su servicio, decía que ya era un beneficio por su parte el no haberlo aniquilado cuando lo tenía a sus órdenes.

Cabe engañarse en las cosas suyas que estaban ocultas; pero hay otras que las sabe todo el mundo. Así, cuando todavía era un guapo muchacho, obtuvo de Aristipo que lo hiciese general de las tropas extranjeras. Y con el bárbaro Arieo, que gustaba de los bellos muchachos, estuvo también en la mayor intimidad durante sus años juveniles y él mismo, cuando aún no tenía pelo de barba, tuvo estrechas relaciones con Taripas, que ya era mayor. Cuando los generales griegos que habían marchado con Ciro contra el rey sufrieron la muerte, él escapó a la sentencia a pesar de haber hecho lo mismo que los otros. Pero murió más tarde, condenado, no como Clearco y los demás generales, a ser decapitado, muerte que parece ser la más rápida, sino después de grandes suplicios con que le castigó el rey, según se dice, como a hombre malo que era.

**Agias, de Arcadia, y Sócrates de Acaya**, murieron también. Nadie pudo decir de ellos que fueron cobardes en la guerra ni poner tacha a su amistad. Ambos tenían alrededor de treinta y cinco años.

## Anexo 2

### El Adelantado Domingo Martínez de Irala<sup>1</sup>

En el Río de la Plata, el líder más conocido de la época de la conquista española es el 2do Adelantado Domingo Martínez de Irala. Dice Roberto J. Payró en su novela “El Capitán Vergara”, que:

*“El capitán en cuestión era un hidalgo pobre, nacido en Vergara, provincia de Guipúzcoa, e hijo de un tal Martín natural del caserío de Irala. Domingo, así se le puso en la pila bautismal, adoptó el patronímico Martínez y la toponimia de Irala, pero la mayoría de los conquistadores llamábanle Capitán Vergara, aludiendo a su villa natal. De lo que había hecho antes de pasar a Indias, García Venegas sabía muy poco...pero demostraba ser buen soldado y oficial de experiencia, resuelto, enérgico, tenaz como buen vasco, ambicioso como todo aventurero, siempre pronto para las empresas más difíciles y peligrosas, y hombre nacido para captarse voluntades. Campechano y familiar con los inferiores, que lo consideraban el único hombre capaz de conducirles a la conquista del Dorado, era leal y magnánimo con sus iguales, y respetaba y servía sus intereses, siempre que no menoscabaran los suyos propios.”*

*“Embarcado en la Armada de don Pedro de Mendoza, poco se reparaba en él porque se mostraba taciturno y reservado y porque su edad madura – contaba entonces cuarenta y dos años – no condecía ya con la bulliciosa juventud que iba a bordo. Pero una vez en el puerto de Buenos Ayres, Ayolas lo distinguió y lo llevó consigo dándole el grado de capitán. ....Ambos [ N del R: Irala y Ruiz Galán, otro líder] se encontraron después en la Asunción, donde Irala había bajado en busca de víveres, y Ruiz Galán, creyéndose más fuerte, se atrevió a prender a su rival, bajo la acusación de abandono de puesto que Ayolas le confiara, y en realidad para quitarlo de su camino. Pero la popularidad del Capitán Vergara [Irala] había alcanzado ya ciertas proporciones, y los capitanes e hijosdalgos, como defensa propia para lo porvenir, hicieron que Ruiz Galán volviera sobre sus pasos y lo dejara regresar tranquilamente a la candelaria. Vergara, tan prudente como resuelto, se marchó río arriba.”*

*“En cuanto se de este hombre de carácter de hierro – terminó diciendo García Venegas – es duro consigo mismo, lo que le permite serlo con los demás, temible cuando se propone una cosa, celoso de su autoridad al punto de afirmarla con sangre si lo juzga necesario, capaz sin embargo de dominar sus pasiones, y a quien no conozco sino una flaqueza: es mujeriego.”*

*“De aquellos comentarios podía deducirse fácilmente que la mayoría era iralista y el Capitán Vergara tenía gran partido hasta entre quienes lo conocían apenas, pero no ignoraban su arrojo, su espíritu de empresa y su tenacidad. Veían todos en él al hombre capaz de llevarles a la realización del sueño en que García Venegas hablara al Veedor, a la conquista del Dorado”*

*“Irala, cuya única aspiración, la idea fija con que salió de España para pasar a las Indias, era la de ascender a los más altos puestos, dar lustre a su oscuro nombre y satisfacer la sed de mando y de autoridad que desde muy temprano lo devorara; había pulsado las tendencias de sus compañeros, fomentaba su pasión, deslumbrábales con el espejismo de mágicos países, y como trataba campechanamente a todos, a fuer de camarada y amigo, sin tolerar por eso demasías en la familiaridad, su causa estaba ganada de antemano, y él lo sabía muy bien. ¿Creía como los demás en la existencia del Dorado? En todo caso siempre demostró que no dudaba, quizás para no renunciar a tan útil instrumento de grandeza”.*

[Los consejeros preferidos de Alvar Núñez Cabeza de Vaca, los frailes, le cuentan cómo es Irala] :  
*“ Irala es un hombre capaz, tan apto para las funciones pacíficas cuanto para las guerreras. De temperamento sanguíneo, y en consecuencia vivo y ardoroso, y de carácter brusco y autoritario, su inteligencia templada lo que en uno y en otro pudiera haber de demasía, hasta tal punto que quien no lo conozca puede tomarle como un hombre frío y calculador, incapaz del menor arrebató. Nadie como él sabe callar, callar siempre y en toda ocasión, de modo que no se ve si piensa o se deja llevar por los sucesos.... pero piensa. Según hemos podido ver antes y durante su gobierno, conoce las flaquezas humanas y sabe valerse de ellas a favor de sus propósitos generales y particulares. Muy sensual, la afición a la mujer no logra, sin embargo, distraerle de sus planes y pensamientos, porque si tiene mucho el placer, no tiene en tanto a quien se lo brinda, quizás porque en estas tierras ello carece de importancia, y la facilidad de los amores no deja lugar a la pasión. En cambio es frugal, perspicaz, astuto, diestro en el manejo de los hombres, constante, firme hasta la tenacidad y al propio tiempo prudente en la ejecución de sus planes, valeroso como el que mas y capitán avisado y habilísimo en la guerra. Estas son las cualidades que hacen de él un hombre fuerte y cuya dirección infunde confianza, pero no las causas de su popularidad propiamente dicha. Para conquistarla, y por tendencia natural o estudiado cálculo, el capitán Vergara, cuya ambición debe ser, sin embargo, inmensa, hace gala de equidad y de benevolencia. Lo veréis, como lo hemos visto mil veces, tratar de igual a igual, con ruda franqueza, al soldado y aún al simple artesano, con quienes no desdeña departir y cuya voluntad se gana con ello: repartir entre todos en la proporción establecida, el botín cobrado o los bastimentos rescatados, abandonando en ocasiones*

*la parte que le toca o porción de ella – lo que no le ha impedido acumular una hacienda cuantiosa. Con ésta suele favorecer a los más necesitados y su generosidad le asegura el amor de muchos. Agréguese que es grande amigo de sus amigos, que nunca olvida a los que le sirven, que tolera las flaquezas y los extravíos ajenos, que había prometido a los soldados – e iba a cumplirlo cuando llegó Usía – conducirlos a conquistar el país del oro, permitir que le tomaran a manos llenas y con esto basta, sin duda, para que Usía se exlique las causas de su popularidad.”*

*“- Sería un temible enemigo – pensó Alvar Núñez – Bien he hecho en tenderle los brazos.”*

[N del R: a continuación se explica el otro tipo de liderazgo. Es lo que piensa Alvar Núñez].

*“En su fuero interno condenaba, entretanto, la política de Irala por considerarla deprimente para la autoridad y el prestigio del Gobierno: esa especie de familiaridad igualitaria con la plebe no podía menos de menoscabarlo, con grave perjuicio de los fueros de la nobleza y del mismo poder real. No seguiría él, Alvar Núñez, hidalgo de vieja cepa, un camino que habría de conducirle infaliblemente a la ruina de sus privilegios. Por meritorios que fueran, los soldados venidos a la conquista, hartos pagados se hallaban con el botín que cogían o habían de coger y fuera grave falta la de permitir que olvidaran su plebeya condición tratándoles como si fueran infanzones, porque al villano dale el pie y se tomará la mano. Con el sistema del Capitán Vergara, y como ya había podido verlo claramente, la Provincia no hubiera tardado en convertirse en una behetría o en algo aun más anárquico y licencioso. Era, pues, preciso reaccionar contra él, enquistar de nuevo la autoridad gubernativa, poner a cada cual en su sitio, ocupar su puesto con toda la dignidad y pompa a él inherente, mantenerse lejos del vulgo rodeado del aparato que tanto brillo da a la grandeza, cuyo prestigio aumenta con el misterio y la lejanía, crearse, en una palabra, una corte a estilo de la española, aunque naturalmente y por fuerza, con mas modestas proporciones. Sólo algunos hidalgos privilegiados y algunos sacerdotes tendrían licencia para acercársele libremente, sin ceremonial alguno; los demás deberían pedirle audiencia por intermedio de un secretario que nombraría, o de su maestresala. En cuanto a Irala, cuyo prestigio podía hacerle sombra, y cuya influencia se pondría naturalmente en juego para mantener las viciosas costumbres por él inaugurada, lo mejor era alejarle con un pretexto honroso, obligándole a dejar el campo libre”.*

*“No un pretexto sino una real necesidad se le venía a la mano, pues Alvar Núñez estaba resuelto a realizar el propósito de aquel, de lanzarse a descubrir y conquistar la tierra de los metales, con lo que daría la mayor satisfacción posible a su gente, y nuevos dominios y riquezas al soberano, al par que satisfaría su propia y legítima ambición”.....” con el capitán Vergara lejos de la Asunción, no tendría obstáculo alguno para afianzarse en el poder”.*

<sup>1</sup> Extractos del libro de Roberto J. Payró, “*El Capitán Vergara*”, Librería y casa Editora de Jesús Menéndez, Buenos Aires, 1925.

### **Anexo 3**

#### **Las características de los principales líderes mundiales.**

Hay casos curiosos, como el de los Generales Eisenhower, MacArthur Patton. 1 Los tres tuvieron serios problemas en el servicio como oficiales subalternos, pero lograron el éxito profesional por su iniciativa, carácter y ambición.

**El general Douglas MacArthur** tenía una ambición insaciable y un afán singular por la extravagancia personal. Como oficial subordinado, frecuentemente mostraba falta de voluntad para asumir destinos que no le agradaban. No le gustaban las tareas técnicas del arma de Ingenieros que le eran asignadas No le gustaba alejarse de San Francisco – lugar donde vivía su madre – porque tenía que resolver algunos “asuntos pendientes”, como le gustaba decir. Tenía mal desempeño y

actitudes conflictivas, tanto es así que no egresó con su promoción. Se graduó en ausencia el 28 de Febrero de 1908. Lo sorprendente es quien escribió un informe de calificación lapidario sobre el Teniente MacArthur, el Mayor William Judson, fue crítico en todos los rubros excepto en el correspondiente a “porte y apariencia militar”. Por supuesto que el teniente Douglas MacArthur reclamó airadamente, pero elevó ese reclamo al Comandante de Ingenieros, saltando todas las instancias reglamentarias, por lo que fue severamente reprimido. Lo salvó un camarada de su padre, el Mayor General Franklin Bell, quien lo destinó al mando de tropa, donde comenzó su carrera ascendente de liderazgo. En su carrera, MacArthur ganó un número record de siete estrellas de plata en la IGM, la Medalla de Honor en la II GM, llegó a ser el General de Brigada más joven del Ejército en 1918, y Jefe de Estado Mayor en 1930.

Como MacArthur, **Dwight D. Eisenhower** experimentó dificultades durante la primera etapa de su carrera. Muchos de sus primeros comandantes dieron mejores evaluaciones en su foja de servicios como entrenador de fútbol americano que por sus responsabilidades profesionales en el regimiento. Eisenhower se deleitaba en nuevas maneras de hacer las cosas. Era intelectualmente muy capaz, y fervoroso partidario del nuevo rol de los blindados, lo que lo malquistó con el Mayor General Frank L. Sheets, Jefe de la Infantería, quien era el responsable del desarrollo de la doctrina de blindados. Este llamó a Eisenhower sobre sus escritos y le comunicó que sus opiniones eran “incompatibles con la doctrina de Infantería establecida”. De allí en adelante, Eisenhower debería guardarse tales pensamientos o enfrentar la posibilidad de un consejo de guerra. Eisenhower tuvo varios conflictos con Sheets que casi impiden su ingreso al Curso de Estado Mayor, y posteriormente con el Inspector General Interino del Ejército, por problemas financieros. Justo cuando su futuro pareció más oscuro, el destino intervino en la persona del Mayor General Fox Conner, quien intercedió por Eisenhower ante el General Pershing, el que lo requirió como Segundo Comandante de la 20 Brigada de Infantería en Panamá. Así el mundo tuvo al Comandante de las Fuerzas Aliadas de la II GM, y al Presidente de los Estados Unidos. No le gustaba leer documentos de más de una página. Le gustaba decir “Si un hombre no puede lograr poner lo que desea decir en una página, es porque no ha cristalizado sus ideas”. Pero Eisenhower era un subordinado relativamente tratable en comparación con George S. Patton Jr.

Como oficial subalterno, **George S. Patton** recibía calificaciones de “Superior al promedio de otros de su misma jerarquía” (*above average*) en energía física, resistencia e iniciativa. En cambio, sus calificaciones eran “Igual que las restantes jerarquías” (*average*) en cuanto a juicio, sentido común y discreción. Pero el Comandante del Regimiento 3 de Caballería lo calificó como “inferior al promedio” (*below average*) en *tacto*, porque en realidad Patton no lo tenía ni nunca lo tuvo en su vida. Los oficiales más antiguos con quienes prestaba servicios le tenían poca simpatía. En su foja de servicios de 1928, su Comandante lo calificó como “elemento perturbador en el Ejército en tiempo de paz”. Patton aborrecía tanto la tarea de Estado Mayor, como amaba la de conductor de tropas. Siendo Patton Oficial del Estado Mayor de una División, en una ocasión observó el ejercicio de la 22a Brigada, a cargo de un general, y lo criticó ácidamente según su estilo, pero le entregó el informe con su firma al Comandante de Brigada. Vale acotar que los miembros del Estado Mayor de esa Brigada eran todos más antiguos que Patton, así que allí comenzó a ganarse enemigos. Pero lejos de aprovechar esta experiencia, en 1927 presenció el ejercicio de un Batallón y lo criticó abierta y lapidariamente frente a los oficiales. Aunque esta vez el informe lo hizo firmar por el Comandante de División, los oficiales del Batallón sabían que todo lo escrito lo había sido por Patton, y fueron con el cuento al Comandante de Brigada, quien se quejó. Así que todo terminó cuando el Mayor General William Smith que había firmado el informe, destituyó a Patton de su puesto de G3 y lo asignó como G2. Sin embargo, el Jefe del Estado Mayor a pesar de lo ansioso, acerbo y directo de Patton, reconoció en su informe que tenía habilidades poco usuales para adquirir un conocimiento tanto teórico como práctico del trabajo de un Estado Mayor.

En estos casos, además que debió haber intervenido el factor suerte, intervinieron otros factores que describiremos: todos contaron con personas que los respaldaron en momentos de dificultad, pusieron énfasis en la preparación profesional, y eran asiduos lectores de historia militar. Pero los tres se distinguían de sus contemporáneos por una cosa: su capacidad para tomar decisiones rápidas y correctas. Todos parecían capaces de separar los aspectos esenciales de un problema, de sus componentes no esenciales para arribar a una solución correcta. La capacidad de MacArthur para sintetizar rápidamente los factores conflictivos de un problema complicado y entregar instrucciones sucintas era legendaria. Patton tenía también instintos intuitivos y una tenacidad implacable para entrar a fondo en un problema. Eisenhower también era muy capaz en ese sentido. En 1933, el Subjefe del Estado Mayor General George Moseley, expresó la razón fundamental del éxito de Eisenhower en una carta que escribió al subordinado que más estimaba:

*“Ud. Posee uno de esos espíritus excepcionales lo cual le permite organizar y analizar los hechos, siempre sacando las conclusiones apropiadas, e igual de importante, tiene la capacidad de expresar dichas conclusiones de una manera clara y convincente. Muchos oficiales pueden abordar los dos primeros pasos de un problema, pero pocos cuentan con su capacidad de expresión. Espero sinceramente que Ud. logre desarrollar plenamente sus talentos y potencialidades y que....su gobierno pueda confiar con su habilidad en posiciones de gran responsabilidad”.* Moseley podía haber estado describiendo a MacArthur y a Patton”.

Analicemos ahora otros líderes mundiales. 2 **Hitler** era un apasionado por el arte, pero los cuadros que pintó carecían de ritmo, color, sentimiento o imaginación espiritual. Decía que la unión de lo teórico, el organizador y el dirigente en un sólo hombre, era el fenómeno más grande de la tierra, puesto que en él yacía la grandeza. Tenía un carácter irracional, contradictorio y complejo. Le desagradaban los intelectuales, y no tomaba decisiones rápidas. Rara vez contestaba a preguntas, pero era un orador tremendamente emotivo. Contenía sus impulsos, hasta el punto que luego sus manifestaciones eran luego explosivas. Su valor físico era dudoso. No hacía ejercicio, y su único descanso importante es la música, a que a veces tomaba como a una droga. Gustaba mucho de la música clásica y se adormecía con Schumann o Verdi, más a menudo con Beethoven o Wagner. Creía absolutamente lo que decía, aunque ello se opusiera a la realidad de los hechos. No le preocupaban poco los libros, ni los trajes, muy poco los amigos y nada la comida y la bebida. No fumaba ni bebía, no tomaba café con frecuencia, pero tenía preferencia por el chocolate. Era casi exclusivamente vegetariano, y vivía sencillamente, pero con la última palabra del lujo moderno. No tenía amigos, salvo el capitán Ernst Roehm, jefe de las “camisas pardas” que fue ejecutado el 30 de Junio de 1934. Fue el único con quien se le escuchó tutearse. Tenía maneras de un caballero, pero no le interesaban las mujeres ni las odiaba, simplemente trataba de evitarlas y eludirlas. No le interesaba el dinero, salvo para fines políticos. Si bien Hitler fue educado como católico romano, al iniciar su gobierno inició una feroz persecución contra católicos, protestantes y judíos. Quizás haya sido porque la preocupación motriz de Hitler haya sido la unificación de Alemania, y debía eliminar a todos los competidores, incluidas las religiones. Era insoportable para él la doble lealtad de los católicos, hacia el Vaticano y hacia Alemania. El protestantismo era teóricamente mas simple, porque la iglesia luterana era nacionalista y alemana.

Desde el punto de vista positivo, Hitler tenía unidad de pensamiento, fijeza de sus propósitos. Sus tácticas podían variar, su estrategia podía variar, nunca su objetivo. Tenía gran capacidad de resistencia, a pesar de su debilidad física. Después de haber pronunciado varios discursos por día durante varias semanas, se le encontraba fresco y tranquilo. Solía decir “Cuando tengo una misión que cumplir, tengo la fuerza para ello”. Hacía bastante trabajo de escritorio, pero antes que la lectura prefería escuchar los consejos de los asesores que él personalmente elegía. Su sentido político estaba altamente desarrollado, y era muy agudo y calculador. Por ejemplo, si había

una noticia importante para las naciones extranjeras, las anunciaba un sábado por la noche para disminuir su impacto. Si debía explicar algo desagradable, lo hacía después de las ocho de la noche de modo que los diarios publicasen solo un extracto de sus palabras. Hitler basaba muchas de sus decisiones en la intuición, que la mayoría de las veces era acertada. Otra fuente de poder de Hitler era la impersonalidad. Su vanidad era extrema, pero no personal. No distribuía fotos con su firma, como lo hacía Mussolini, pero su vanidad era más eficaz: él era el vehículo, el instrumento de la voluntad del pueblo.

Trataba con desdén a sus colaboradores, y frecuentemente le gustaba humillarlos, para recompensarlos poco después. Su intelecto es el de un camaleón: “sabía” cuando tenía que cambiar de color; su “lógica” era la de una pantera hambrienta, que busca comida a causa de ello. La principal explicación externa del liderazgo de Hitler era su oratoria. Era un predicador, cuyo magnetismo a través de una mesa era nulo, pero que frente a un auditorio numeroso causaba frenesí. Conocía todos los trucos, en especial el de la palabra “nosotros”, luego de la cual hacía una pausa prolongada y dramática. Ese era el problema, la Alemania desunida. Reconocía por instinto los sentimientos y deseos colectivos de una sociedad frustrada. Para hacerse obedecer, enfrentó todos los sectores de la sociedad: los nazis combatieron a los católicos, a los protestantes, a los judíos, se enfrentaron con las clases trabajadoras, con los industriales, alienaron por el terror a republicanos, demócratas, socialistas y comunistas. [N del R: John Gunther escribió esta descripción que antecede en 1935. La historia posterior le dio la razón].

Si tuviésemos que inferir características de líder en Hitler, diríamos que era obstinado, tenaz, con conocimiento profundo de los hombres y de la realidad social, con habilidad para formular una utopía para realizar en un país frustrado, y su personalidad tenía pronunciados rasgos paranoides: él era la salvación, nadie trabajaba más o mejor que él, si él no estaba a cargo las cosas fracasarían, de vez en cuando caía en profundos pozos depresivos, y se sentía amenazado por constantes e imaginarias conspiraciones.

**Benito Mussolini** tenía carácter tempestuoso, aparatoso, y su personalidad es la más fenomenal mezcla de advenedizo, rufián y hombre de genio. Su padre era un anarquista de la plaza del pueblo, y su madre una mujer excepcional. La fuerza de juventud de Mussolini era la literatura: leía con avidez autores contrapuestos, de allí se dice que aprendió de Nietzsche a odiar a las masas, y de Marx a amarlas. Pasó una juventud con privaciones, y perteneció al partido socialista. El movimiento fascista surgió debido al desempleo de los ex-combatientes, la debilidad de los gabinetes demócratas, la corrupción parlamentaria, el poderoso sentimiento nacionalista, la inquietud de las izquierdas y la insatisfacción con el socialismo ortodoxo.

Mussolini gustaba del ejercicio, y hacía mucho. No bebía ni fumaba, ni tenía vida social. Era poco amigo de los ricos, a los que consideraba decadentes y libertinos. Trabajaba mucho durante cinco o seis horas, y el resto del tiempo lo pasaba leyendo, meditando o haciendo ejercicio. Escuchaba los informes a su capricho. Era sumamente metódico, nunca se marchaba a casa sin haber cumplido el trabajo del día. En su juventud era ateo declarado, pero más tarde se hizo muy religioso, de oración diaria. El *Duce* era extremadamente curioso, e interesado por la naturaleza humana. Escuchaba a la gente, pero rara vez pedía consejo. Tomaba las decisiones sólo. A veces, se tornaba inaccesible. Nunca era “encantador”: lo despreciaba todo, excepto el halago más hábil; podía ser brutal, arisco o estentóreo, según su humor que nunca podía superar u ocultar. Le gustan los periodistas, pero frecuentemente les realizaba más preguntas de las que les contestaba. Se preocupaba muy poco por el dinero, aunque éste nunca le faltó en su vida adulta.

Al Duce le gustaba conceder entrevistas, porque sabía que eran una forma de propaganda. Para un corresponsal resulta muy difícil escribir desfavorablemente sobre un jefe de Estado que ha

hecho un alto en sus asuntos de Estado para concederles una hora de su tiempo. Todos coincidían que era un intelectual.

Su inteligencia era fría, analítica, deductiva e intensamente realista. Era un hombre de acción arrolladora y de una vanidad extrema. Su intuición, personal y política, era sensitiva. “Soy como las bestias “ – decía – “huelo el tiempo antes de que cambie. Si sigo mis instintos, nunca me equivoco”. Era implacable con sus enemigos, pero no era hipócrita. Nunca ocultó su ambición, que como decía francamente, era apoderarse del poder y permanecer el mayor tiempo posible. Como todo buen lector de libros, era un buen escritor. Llegó al poder escribiendo. Tenía un apasionado magnetismo físico. Su vitalidad se expresaba en cada gesto; cuando saludaba, extendía el brazo con tal intensidad que su mano parecía desprenderse. Esta vitalidad era absorbida rápidamente por los demás. Su presencia ejercía el efecto de un choque eléctrico en las masas.

Entre las cualidades mas negativas de Mussolini, podían citarse que era intensamente susceptible a las críticas. Era supersticioso al extremo, y no se conocía a sí mismo en profundidad, como alguna vez hizo escribir en un diario cuando un periodista escribió sobre él. En una carta, dijo que siendo que ni Mussolini mismo se conocía en profundidad, mucho menos lo conocería el periodista que había escrito sobre él.

Si tuviésemos que inferir características de líder en Mussolini, citaríamos su intuición a la que seguía fielmente, su inteligencia fría, analítica, deductiva e intensamente realista. Obstinado y ambicioso, tenía mucho de lo que hoy se conoce como “carisma”, el don que atrae a la gente. Era un profundo conocedor de la naturaleza humana.

**José Stalin** se diferencia de Hitler y Mussolini en que perteneció a una segunda generación de dictadores, y que no era el preferido de Lenin para sucederle en el cargo. Tenía una fortaleza física y un aguante enormes. No era neurótico ni sonámbulo como Hitler, y su físico no lo asociaba a la emoción, como Mussolini. Stalin era tan emotivo como un pedazo de piedra, y si tenía nervios, eran como las vetas de una roca. Era paciente y tenaz en extremo. Su perseverancia era “inhumana”, iba lento al punto de la impaciencia pero no se desviaba de su línea: únicamente consideraba la visión de largo plazo. Su voluntad era férrea e incommovible. Cuando la franqueza se ajustaba a sus propósitos, ningún hombre podía ser más franco. Poseía un gran sentido del detalle, su sentido agudo lo hacía penetrar en los asuntos más insignificantes. En esto se diferenciaba de Hitler, que apenas leía su correspondencia personal. Profundo conocedor de la naturaleza humana, tenía habilidad para manejar a los hombres y escogerlos con gran perspicacia. Tenía gran magnetismo personal y una intuición política considerable. No era un orador, sus discursos eran simples y directos pero largos. Es simple, directo y lleno de sentido de lo concreto. Sus discursos eran como catecismos con metodología socrática, la pregunta y la respuesta para todo.

Su inteligencia era precavida, cauta, meditada, más que aguda y brillante, pero tenía una chispa increíble. Era completamente seguro de sí mismo, y tenía un gran poder de concentración. Era extravagantemente cruel. Durante el ejercicio del poder, se mostró implacable contra sus enemigos o contra los que hiciesen debilitar su poder. La fuerza básica de Stalin fue el hacer considerar todo el mundo exterior como enemigo.

Su personalidad también mostraba rasgos paranoides: padecía de una manía persecutoria, y alternaba su posición respecto al chofer en su auto a diario, por temor a atentados. No obstante, a veces tomaba riesgos y caminaba entre la gente por la Plaza Roja, para demostrar su popularidad. Su rutina de trabajo era hacerlo duramente por una semana o dos, y luego ir al campo a descansar dos o tres días. Tenía pocas distracciones, pero le gustaba la ópera y el ballet. Leía mucho y jugaba al ajedrez. Fumaba incesantemente su pipa, y era regular aficionado a las bebidas fuertes. Stalin

tenía pocos amigos, era retraído y poco comunicativo, aunque a partir de 1935 se lo vio en el Parque de la Cultura besando a bebés – última concesión a la popularidad.

Si tuviésemos que inferir características de líder en Stalin, vemos que no se diferenciarían mucho de los dos anteriores: tenacidad, voluntad de hierro, inteligencia aguda, chispa, con gran sentido de lo concreto, con confianza en sí mismo y objetivos claros que alcanzar.

**Winston Churchill** es uno de los líderes más versátiles. En su vida fue corresponsal de guerra, soldado, historiador, deportista, pintor de acuarelas, político, conferenciante, administrador, periodista y albañil. Tuvo dos grandes pilares en su personalidad: energía y talento abstracto. Era un artista, y al mismo tiempo un hombre de acción. Solía decir que la vida era como una carga de caballería: mientras uno estaba bien montado, el enemigo se mantenía lejos, pero cuando se le cortaba un estribo, una rienda o la cincha, aparecían enemigos por todos lados. Desde chico le gustaba la conversación, la audacia, los experimentos y los soldados. En la escuela elemental le fue mal, detestaba los clásicos y las matemáticas. Era el último de su clase, y fracasó tres veces en su examen de ingreso a Sandhurst (la Escuela de Oficiales). Jugaba mucho con soldados, pero su padre lo impulsó a la vida militar porque no creía que fuera lo suficientemente inteligente para ninguna otra carrera. Allí reveló otras cualidades: se aficionó a la prosa inglesa, y escribió ensayos que dictaba caminando de un lado a otro de la habitación.

Lo llamaban Winston, y nadie se atrevió nunca a llamarlo de otro modo. Pronto aprendió que su educación básica era mala, y mientras otros descansaban, comenzó a leer libros con sed devoradora. Después de aprender a leer, aprendió a escribir. Intentó ingresar a Oxford, pero no lo aceptaron. Se presentó como candidato al Parlamento y fue derrotado, pero luego se presentó nuevamente y fue electo. Se cambió tres veces de partido, así que se ganó la fama de infiel, por seguir sus convicciones y no los lineamientos de su partido. Era un gran orador, pero escuchaba con atención. Frecuentemente, formulaba más preguntas que las que le hacían. Tenía gracia e ironía. Dijo una vez ante un enemigo político encolerizado “Mi honorable amigo no debería desarrollar mas indignación de la que puede contener”. Gustaba de dormir una breve siesta, porque decía que ello permitía alargar su jornada de trabajo por dos horas. Le gustaba la buena comida y la buena bebida.

Sus fuentes de poder eran su imaginación y su obstinación. Su energía era prodigiosa, y le gustaba enfrentarse a cualquier clase de trabajo. Temía no hablar con fluidez, así que al inicio de su vida política se aprendía sus discursos de memoria para no fallar. Tenía un realismo político agudo y podía ver rápidamente las cosas fundamentales, aunque fueran desagradables. Era un individualista supremo y sagaz. Siempre tuvo la tendencia de “nadar contra la corriente”. Churchill había nacido en 1875, y en 1939, al iniciarse la II GM, tenía 65 años. A partir de allí fueron sus mejores años.

Si tuviésemos que inferir características de líder en Churchill, mencionaríamos su imaginación, su obstinación, su realismo político, su habilidad para ver rápidamente los asuntos fundamentales, y su voluntad y tozudez en obtener lo que se proponía.

Es difícil encontrar los rasgos de líder en el **General Montgomery**, porque muchas de las anécdotas que se cuentan sobre él son apócrifas, como sucede con los hombres rodeados de leyenda. Tenía un poco de halcón, y un poco de zorro. Era muy agudo y escurridizo en la conversación. Cuando hablaba, ponía el dedo índice de la mano derecha sobre el meñique de la izquierda, y enumeraba sus ideas con precisión matemática: “Primero.... Segundo...”. Poseía un enorme *ego* que a veces se hacía insoportable. El *ego* descomunal de Montgomery era casi igual al de MacArthur. Nunca se refería a sus unidades por su número, sino diciendo “*mi* ejército, “*mis*

tropas”. Tenía sólidos conocimientos militares, deleite por la batalla futura, amor por el Ejército y en asuntos no militares, le gustaba escribir libros. Las fuentes de su poder eran este *ego* y una confianza ilimitada en sí mismo, que inyectaba en quienes lo rodeaban. Pero era un gran actor, y siempre buscaba causar un efecto con sus palabras. Aborrecía que le dijeren “sí, señor” a todo, y frecuentemente organizaba tertulias con sus oficiales para tomar el te, y allí todo se podía discutir y argüir.

Después de la confianza en sí mismo, lo que más resaltaba era su ascetismo y extravagancia. No bebía ni fumaba, ni dejaba que nadie lo hiciese a su alrededor; en este aspecto coincidía con Hitler. Le gustaba hacer gimnasia con sus oficiales, corriendo ocho kilómetros antes del desayuno. Se negaba rotundamente a trabajar después de cenar. Se acostaba puntualmente a las nueve y media, y luego pasaba una hora leyendo, o simplemente pensando. Según él mismo, tenía dos normas de comportamiento: no preocuparse nunca ni ocuparse de los detalles. Para eso – decía – estaba el cuerpo de oficiales.

En una de sus primeras visitas en el Alamein, vio unos hombres durmiendo. Habían hecho guardia la noche anterior. Montgomery murmuró en voz baja “Notable...notable... mis hombres durmiendo de día ....¡que se levante! ¡que se entrenen!” Cierta vez le preguntaron sus normas para el liderazgo. Enumeró a tres: primero, no tolerar ningún fracaso. Puesto que el fracaso es inadmisibles, debía limitarse el objetivo de las operaciones a lo que era posible. Segundo, el general no debe pretender cosas grandiosas en relación a los medios que dispone. Tercero, el general debe negarse a ser apremiado. No importa la presión que se reciba. Los que debían estar apremiados eran sus subordinados.

Sentía un gran respeto por su adversario, el general Rommel. Dicen que tenía una foto de él en su espejo. Soñaba con encontrarse con él después de la guerra, y charlar sobre la campaña, volver a hacer los mapas y saber por qué uno y otro habían hecho lo que habían hecho. Le preocupaba mucho la apariencia externa. “Un hombre siempre debe estar delgado” decía. Churchill decía de Montgomery que era “vehemente, formidable, austero, severo, distinguido e infatigable.”Era dramático, imprevisible y no convencional. Estaba un día sentado en la Cámara de los Lores, cuando volviéndose al hombre que estaba a su lado, y sin signos de dolor o exaltación le dijo: “Perdóneme, pero he tenido una trombosis coronaria”. Se alejó para recibir atención médica, y se descubrió que había sufrido un infarto al corazón.

Finalmente, y aunque existan muchos modelos más, nos referiremos al **General Charles De Gaulle**. Las fuentes de su poder eran su resistencia, una mente extraordinariamente lógica y una inteligencia preclara. Pero tenía una mística intensa, un ego dominante que convivía con su humildad, y un desinterés total salvo el bienestar de Francia. Solía decir que un buen gobierno debía tener concisión, precisión y decisión. Sus discursos los aprendía de memoria, porque la suya era bastante endeble.

1<sup>1</sup> Kingseed, Cole, Tcnl, “*Los difíciles comienzos de tres grandes generales*”, Military Review, Edición Hispanoamericana, Marzo-Abril 1993, páginas 68 a 78.

2 John Gunther, “*Líderes del Siglo XX*”, Editorial Bruguera, Barcelona, 1968, original en inglés.