LIDERAZGO

Fernando Nicolás Vargas

Líderes en tiempos de paz

Muchos de los líderes más incompetentes en tiempos de guerra han sido líderes de alta reputación en tiempos de paz; esto ha sido algo común en el transcurso de la historia y existe una razón valedera para que así haya sido. Uno puede prepararse para la guerra, pero no la puede practicar verdaderamente como un acontecimiento real.

Hasta ahora no ha sido posible desarrollar un método para la exacta determinación del potencial necesario de una fuerza armada que haya de combatir en una guerra real. Por lo tanto, los líderes de tiempos de paz gastan gran parte de sus esfuerzos para convencer a muchas personas que sus servicios son adecuados para las necesidades de tiempos de guerra. Los comandantes de tiempos de paz agotan, también, una buena dosis de energía convenciéndose a sí mismos de que lo que están haciendo es una acertada preparación para la guerra.

Los medios bélicos son enfocados, a menudo, desde un punto de vista diferente a los elementos intangibles, como son la calidad del entrenamiento, la experiencia y la efectividad general de los combatientes mismos. Los medios materiales pueden verse, sentirse y tocarse.

¿Y los combatientes?

Frecuentemente, el propósito es tener las fuerzas capacitadas para entrar en acción en el mínimo tiempo posible. Ningún cerebro —ni el más imaginativamente negativo— piensa en bandoleros al observar a las fuerzas militares. Las formaciones de combatientes perfectamente disciplinados y marciales son fáciles de percibir, no así su habilidad y capacidad para causar daños severos a sus potenciales enemigos.

Naciones con una larga y preservada tradición castrense generan mejores líderes en tiempos de guerra que aquellas que nada conservan o nada han ganado jamás. Dicha tradición significa la herencia histórica de guerras cuyas lecciones no han sido olvidadas por las generaciones actuales y que no lo serán por las futuras; significa que el arte de guerrear es aceptado por las diversas generaciones y que sus enseñanzas son aceptadas como un aporte estable en el transcurso del tiempo y no como soluciones pasajeras para situaciones únicas; significa Fuerzas Armadas cuyo personal se responsabiliza de transmitir, inculcar y mantener vivo el reconocimiento hacia aquellos que hicieron respetadas y admiradas a sus instituciones.

Por otra parte, hacer grandes cambios o provocar evoluciones muy rápidas en el seno de grandes instituciones como son las Fuerzas Armadas es, generalmente, un hecho peligroso. Muchos líderes militares fueron irresolutos o demasiado temerosos cuando enfrentaron situaciones conflictivas en tiempos de paz. Lo paradójico de la situación es que estos mismos hombres fueron intrépidos en el enfrentamiento del peligro en tiempos de guerra.

Es la extraña situación de tiempos de paz, en que la pluma es mucho más fuerte que la espada.

Es así como existen casos en que algunos líderes sienten, ya sea por experiencia o por intuición, que un subordinado es inefectivo y, usualmente, no pueden tomar medidas contra él por múltiples razones. Siguiendo estrictamente las normas de la cordura, un líder inefectivo podría ser despedido sin contemplaciones, pero, a menos que el comandante tenga un juicio objetivo y se apoye en la tradición militar le será difícil remover a los subordinados

inefectivos. Por lo demás, casi todos siempre están en sus destinaciones transitoriamente y esto impide los cambios violentos, especialmente en los mandos medios. También es posible que estos subordinados considerados inefectivos para el combate puedan ser adecuados en funciones administrativas de tiempos de paz.

Por otro lado, aun en las Fuerzas Armadas más experimentadas, una gran proporción de sus líderes demostrarán ser incompetentes en tiempos de guerra; muchos de ellos quedarán heridos o muertos en la batalla fracasada.

Ahora bien, cuán rápidamente estos líderes inadecuados pueden ser relevados una vez que las hostilidades han estallado, es un factor decisivo para el logro del éxito final.

Una reforma o transformación del establecimiento militar en tiempos de paz no es tarea fácil. Esta puede ser llevada a cabo solamente por una conducción excepcionalmente capaz o después de una particularmente traumática derrota nacional. Esto difícilmente ocurre en una nación que ha ganado sus guerras en el pasado. Un extraordinario ejemplo de una reforma efectiva fue la llevada a cabo en la armada soviética bajo el prolongado mando del Almirante Sergei Gorshkov. No obstante, hay que dejar expresa una reserva en cuanto podría ser razonable pensar que ello se facilitó, en este caso, por ser una armada que había "perdido" en la Segunda Guerra Mundial; en realidad, no perdió, ya que simplemente no existió como tal; cuando más, dispuso de buques, pero sólo buques, sin contar con la verdadera estructura de una armada.

Liderazgo científico

Antes de la revolución bolchevique los ejércitos rusos no eran muy inferiores a cualquier otro ejército europeo. El defecto más significativo era que su alto mando estaba basado en la nobleza y no en los méritos morales y profesionales.

Tropas cabalmente bien desplegadas fueron a menudo malgastadas por los factores ya citados. Después de la revolución fueron llevados a cabo tres cambios de gran magnitud. Primero, los mandos fueron otorgados en base a los méritos; pero hay que hacer un alcance, no sólo el mérito militar, sino que también una adhesión sin condiciones a la ideología del partido comunista; el nuevo ejército soviético, desde su creación, no fue una Fuerza Armada al servicio de la nación sino que la organización armada del partido. Segundo, en todos los escalones fue adoptada una aproximación científica para los aspectos del entrenamiento y del mando. Tercero, fueron incorporados aceleradamente los armamentos más avanzados y se adoptaron procedimientos más adecuados para su empleo, sobrepasando mucho de lo vigente.

Todo lo anterior afectó profundamente el liderazgo soviético. La iniciativa, el ingenio y la imaginación pasaron a ser reemplazadas por la planificación científica. Al respecto cabe citar lo expresado por un pensador español, José Ortega y Gasset, en su obra *Rebelión de las masas*, sobre la "cientifización", que es muy válido para lo que estamos planteando en estas líneas:

...La especialización comienza precisamente en un tiempo en que se llama hombre civilizado al hombre "enciclopédico". El siglo XIX inicia sus destinos bajo la dirección de criaturas que viven enciclopédicamente, aunque su producción tenga ya un carácter de especialismo. En la generación subsiguiente la ecuación se ha desplazado y la especialidad comienza a desalojar dentro de cada hombre de ciencia a la cultura integral. Cuando en 1890 una tercera generación toma el mando intelectual de Europa, nos encontramos con un tipo de científico sin ejemplo en Europa. Es un hombre que, de todo lo que hay que saber para ser un personaje discreto, conoce sólo una ciencia determinada y aun de esa ciencia sólo conoce la pequeña porción en que él es activo investigador. Llega a proclamar como una virtud el no enterarse de cuanto quede fuera del angosto paisaje que especialmente cultiva, y llama "diletantismo" a la curiosidad por el conjunto del saber... es decir, que la ciencia moderna, raíz y símbolo de la civilización actual, da acogida dentro de sí al hombre intelectualmente medio y le permite operar con éxito... el investigador que ha descubierto un nuevo hecho de la naturaleza tiene por fuerza que sentir una impresión de dominio y seguridad en su persona; con cierta aparente justicia se considerará como un "hombre que sabe". Y, en efecto, en él se da un pedazo de algo que, junto con otros pedazos no existentes en él, constituyen verdaderamente el saber. Está la situación íntima del especialista que en los primeros años de este siglo ha llegado a su frenética exageración... el especialista "sabe" muy bien su mínimo rincón de universo; pero ignora de raíz todo el resto...

Líderes y experiencia histórica

Durante la Segunda Guerra Mundial y en conflictos posteriores, lo anterior se ha ido modificando por una amplia dosis de experiencia de combate; no obstante, la experiencia de combate es altamente perecible y la doctrina del

liderazgo exclusivamente científico también lo es.

Hoy día las Fuerzas Armadas soviéticas son muy similares a lo que fueron en los tiempos de preguerra. Están perfectamente equipadas y científicamente conducidas; sin embargo, ni su espléndido equipo ni su doctrina científica ni su liderazgo han sido probados en una guerra general.

Siempre que sus Fuerzas Armadas han sido puestas a prueba en conflictos limitados, como durante la ocupación de Afganistán o en las demostraciones de fuerza en las dos últimas guerras árabe-israelíes, han sido halladas deficientes por los analistas. Aun la experiencia en Checoslovaquia —sin combate— en agosto de 1968, expuso evidentes problemas de liderazgo y conducción.

Los soviéticos basan su fortaleza en que desarrollarán sus deberes de acuerdo a procedimientos predeterminados; se supone que todo esto dará a sus comandantes un grado de control y conocimiento de "quién está haciendo qué", aun en el caso de que lo que están efectuando las tropas sea inefectivo.

Por otro lado, tal vez los ejércitos occidentales depositan demasiada responsabilidad sobre sus líderes —individualmente— y bastante menos sobre los sistemas. Esto es excelente si los líderes están capacitados para sobrellevar tales exigencias; sin embargo, el único sustituto válido para la experiencia de combate es crear alguna forma de experiencia histórica procesada y aprovechada sistemáticamente. Los alemanes fueron en su tiempo capaces de desarrollar ambas cosas simultáneamente: Sistema y liderazgo. El ejército alemán entró en la Segunda Guerra Mundial con una táctica basada en un muy cuidadoso análisis de las experiencias logradas en la Primera Guerra Mundial.

Dicha doctrina fue incluida en un manual que fue considerado como una "biblia" por los oficiales de línea. Los procedimientos incluidos en ese manual fueron la síntesis de las experiencias acumuladas por la mayoría de los oficiales a través de suficientes combates; permitía dar a las nuevas promociones la experiencia pasada y también probada. Desde este punto de partida, los jóvenes podían utilizar su ingenio e imaginación para dar un salto hacia adelante en busca del enemigo.

El nivel del líder

En los planos naval, terrestre o aéreo un combate es, generalmente, un conjunto de acciones intencionales o involuntarias. Aquí, la autopreservación juega un rol vital, en el más amplio significado de la palabra, especialmente en el mutuo apoyo entre camaradas de armas o unidades de igual nivel. La auto y la mutua preservación es el síndrome característico. Los combatientes individuales y las unidades de combate que han alcanzado la victoria utilizan en toda su amplitud los principios de la guerra en todas las fases de las operaciones, aun en la retirada. Para llevar a cabo todo ello se debe practicar otra destreza: Saber operar a nivel del oponente.

Somos seres humanos; por lo tanto, tenemos nuestras propias limitaciones; en el deporte, los atletas se superan frente a sus más aptos oponentes, para así apropiarse de los lugares de privilegio. Lo mismo en el combate; un combatiente o unidad de nivel superior no puede olvidar que siempre debe, operando en el campo de las destrezas menos desarrolladas de su adversario, acentuar sus habilidades elevando su nivel combativo; éste, a su vez, tratará de actuar de la misma manera. Así, en el caso que uno crea tener todas las ventajas, un atacante más hábil podrá descubrir sus eventuales debilidades.

Aun cuando las capacidades superiores de un atacante no pueden ofrecerle el triunfo, su mejor nivel para utilizar eficazmente sus armas, sea para cubrirse o para negarle al adversario que use sus ventajas relativas, le permitirá, en muchos casos, triunfar, pagando un precio más bajo que el de aquel que combate con menos habilidades para la lucha.

Los verdaderos líderes son aquellos que ejecutan bien la importante función de elevar continuamente el nivel de combate de sus subordinados. El antiguo proverbio de que "no hay malas tripulaciones, sino malos oficiales" ha sido probado demasiadas veces en el transcurso de la historia como para que sea ignorado en los tiempos actuales y futuros.

El líder y las ayudas

Hace menos de cien años un líder conducía sus unidades en el teatro de operaciones sin disponer de radiotransmisores, radares u otros equipos electrónicos. Hoy día las operaciones son imposibles de ejecutar sin las ayudas electrónicas.

Es vastamente posible incrementar la efectividad de un líder por medio de la electrónica, no simplemente en términos de las comunicaciones básicas, sino que a través del C^3I, por el procesamiento de datos y análisis crítico de enormes masas de información. En niveles o escalones superiores de mando, donde es compilada gran parte de la información, el líder asis-

tido por los sistemas electrónicos tiene un cuadro relativamente claro sobre la situación del adversario, sin omitir, obviamente, las propias fuerzas.

Un líder que hubiere sido considerado con un talento opacado para percibir certeramente una situación sombría que le correspondía apreciar objetivamente, seleccionando manualmente la confusa información disponible, se hallará, paradójicamente, mejor asistido con una multitud de ayudas electrónicas en funcionamiento.

Si los elementos electrónicos no están operando, las consecuencias pueden ser desastrosas. Este es el origen de la guerra electrónica, que está dirigida básicamente contra las comunicaciones enemigas, ya que los más variados equipos computacionales deben recibir y enviar datos de las más diversas índoles.

Por otro lado, una confianza excesiva sobre los equipos electrónicos, sin un adecuado examen retrospectivo de todos los sistemas y procedimientos en uso, puede resultar fatal en tiempos de guerra.

El liderazgo superior debe apreciar este problema y determinar el equipamiento de protección y seguridad.

La seguridad efectiva puede consistir en el entrenamiento reiterado de las fuerzas propias, bajo condiciones restrictivas semejantes a las de la guerra electrónica real. En este caso, las fuerzas lograrán estar más preparadas para operar con disminuidas ayudas de conducción electrónica de las operaciones, sin variar mayormente o complicar excesivamente los sistemas de procedimiento en uso.

Formación del líder

Existen varias aproximaciones básicas para seleccionar y entrenar a los líderes militares.

—El "Oficial gentilhombre" es la más antigua aproximación de un líder militar. Los Estados Unidos heredaron este sistema de los británicos. Debe notarse que la larga experiencia de combate del ejército británico produjo hábitos que anularon muchos de los efectos de este sistema. Por ejemplo, los suboficiales ingleses tienden a ser orgullosamente inflexibles y los oficiales a ser considerados por sus hombres como los proveedores del buen ejemplo.

—El "sistema de reclutamiento selectivo" es el que ha sido más empleado durante todas las grandes guerras. Es el método de "ensayo por experiencia", utilizado como medio de selección. Los potenciales oficiales son seleccionados entre los reclutas y puestos sistemáticamente en cada vez mayores posiciones de responsabilidad.

El principio es que un hombre incapaz de mandar una unidad básica no podrá hacerlo mejor con una mayor o más compleja.

Al oficial novato se le da una formación técnica y profesional; posteriormente, una nueva preparación es efectuada en cada escalón del mando.

En el peor de lo casos, el novato terminaría su carrera como un buen comandante de una unidad elemental. Los combatientes y los líderes subordinados responden bien a este sistema, en la medida que estén convencidos de que los líderes de mayor graduación son responsables de hacer todo y hacerlo bien.

—La "prueba por examinación" es un curso de acción típico y penetrante de las culturas refinadas. Los académicos son obsesivos por la idea de que son capaces de evaluar las habilidades de una persona a través de un examen escrito. Es un hecho cierto que personas que aprueban sus exámenes con altas calificaciones son frecuentemente brillantes; pero, ¿qué relación tiene esto con el liderazgo, particularmente con el liderazgo de combate?

El proceso de examinación selecciona líderes que por lo menos tienen el conocimiento de los textos de estudio de su profesión. La mayor desventaja de este método es que tiende a depender de la examinación para evaluar otras cualidades y ello hace a las promociones estar sujetas tanto a las experiencias como a los caprichos de los examinadores. Esta trayectoria ondulante entre los máximos y mínimos esfuerzos conduce a la generación de promociones imperfectas, las que muy probablemente cometerán errores fatales cuando estallen las hostilidades.

* * *

Cada nación selecciona sus líderes militares sobre la base de sus propias tradiciones, experiencias y necesidades observadas en el transcurso del tiempo.

Las naciones que han sido derrotadas en contiendas militares son muy propensas a modificar radicalmente todos sus sistemas. En el lado opuesto, las naciones que no han sido derrotadas o no han combatido durante un largo período no efectuarán cambios. Esto es debido a que la victoria, en el primer caso, y los recuerdos victoriosos, en el segundo, han dejado en un plano subalterno los sistemas deficientes, los que, obviamente, han persistido. Es poco probable que éstos sean modificados, por cuanto la rutina impide los cambios.

Líderes y sociedad civil

Es más fácil crear líderes superiores si la materia prima para comenzar con esta formación es de clase superior. Esto acontece si la profesión militar atrae a los candidatos de élite. Las actitudes sociales hacia la profesión militar en tiempos de paz varían de nación en nación. Generalmente, la sociedad mira con algún desdén a sus oficiales en tiempos de paz. El militar absorbe mucho dinero en pago por un servicio intangible y, a menudo, por un discutible grado de seguridad nacional.

Para el militar no existe posibilidad de probar qué es lo que está haciendo, con la excepción del estado de guerra, en donde es vitalmente necesario.

Para lograr fondos adicionales de los poco dispuestos contribuyentes, el militar no siempre puede utilizar sus informaciones reservadas para convencer a los ciudadanos de todo lo relativo a sus potenciales enemigos.

El ciudadano común se sorprende de que el dinero que se invierte en defensa nacional no sea suficiente, por cuanto son comunes las peticiones de fondos por parte de las Fuerzas Armadas, así como sus protestas de que les es difícil o no podrían, según las circunstancias, cumplir con su misión, por falta de medios adecuados. Este es un problema de difícil solución. Las personas que pagan sus impuestos y las otras que los distribuyen, generalmente ignoran los sacrificios, la magnitud del esfuerzo y la dedicación sin límites de los hombres de armas para mantener libre a su país de todo peligro.

Y esto significa, entre otras cosas, dinero.

En naciones rodeadas por otras algo belicosas e históricamente hostiles, el ciudadano medio observa a las Fuerzas Armadas bajo un prisma diferente. La profesión militar es vista como una de responsabilidades superiores, como un verdadero y real servicio público capaz de atraer al potencial humano de élite. El hombre de armas logra una más amplia credibilidad gracias a la presencia y actuación pública de muchos líderes militares en roles indiscutidos en todos los planos del interés nacional. Esto es particularmente cierto si las naciones completan sus jerarquías por medio de una carrera llena de exigencias profesionales y morales y renunciamientos a las satisfacciones egoístas.

Israel, Suiza y Alemania, entre otras, son naciones ejemplares en estos planos. Alemania tiene una historia más que secular de fronteras amenazadas y, por lo tanto, necesita de Fuerzas Armadas efectivas y poderosas. Ni siquiera el trauma ocasionado por la Segunda Guerra Mundial ha eliminado la tradición y la necesidad de ellas.

Otro método de atracción de los talentos superiores es por medio de una franca y real competencia con los medios civiles. No obstante, en naciones poco desarrolladas a menudo no existen suficientes empleos civiles atractivos para los jóvenes talentosos, llenos de ambiciones juveniles y con un sentido moral definido, lo que los inclina naturalmente a la carrera militar, que normalmente es un efectivo medio de movilidad social.

Por otra parte, cuando el sistema económico civil incrementa las oportunidades de trabajo bien remuneradas, las Fuerzas Armadas se encuentran en desventaja para atraer a los mejores jóvenes. Así, las dotaciones para la seguridad tienden a debilitarse cuando hay desarrollo y viceversa.

Un liderazgo superior

Las Fuerzas Armadas a veces tienen posibilidades ciertas para el desarrollo efectivo del liderazgo en tiempos de guerra. La habilidad para formar líderes superiores es la amplia consecuencia de las tradiciones militares, de las actitudes de la sociedad hacia los hombres de armas y de la disponibilidad de conductores sobresalientes a la cabeza de ellas. Pero si ello no ocurre, el liderazgo militar puede ser mediocre. Existen buenas y precisas razones para sostener esto. Una de ellas es la resistencia a los cambios; otra, una interpenetración de intereses moderadores para dificultar el despido de los incompetentes.

Si estalla la guerra, toda la nación sufrirá las consecuencias de esta frecuente ausencia de energía para resolver los problemas propios de los tiempos de guerra cuando se está viviendo en tiempos de paz.

A través de la historia los teóricos clásicos han observado que los líderes militares exitosos son aquellos que pueden lograr sus objetivos con el mínimo de acciones y daños. Los mutuos baños de sangre son el resultado evidente de un mal liderazgo por ambos bandos. Los buenos líderes, en cambio, procuran rápidas y relativamente incruentas victorias militares.

Ejemplos claros los hallamos en las victorias logradas por los israelíes en los últimos decenios frente a sus adversarios árabes. Es preciso reconocer, sin embargo, que las victorias iniciales egipcias, en 1973, fueron consecuencia de un liderazgo de primera clase, pero su adversario fue militarmente superior.

Las hazañas del Afrika Korps alemán al

mando de Rommel, el ataque a Pearl Harbor de la flota japonesa al mando de Nagumo, la flota norteamericana en Midway al mando de Spruance, la guerra submarina alemana al mando de Doenitz, el desembarco aliado en Normandía al mando de Eisenhower, la victoria genial de la campaña naval en el Pacífico dirigida por Nimitz, son ejemplos claros de un buen liderazgo.

El liderazgo superior no necesariamente tiene que alcanzar los límites de la genialidad. Se necesita tener solamente sentido común. Nada más. Mientras los líderes de un bando sean efectivamente superiores a sus adversarios, inevitablemente tendrán que sobrevenir las victorias castrenses.

Si estalla una guerra y no se vislumbra un rápido final, uno ya está en condiciones de ser cabalmente certero para apreciar que ninguno de los bandos posee una marcada ventaja de conducción.

Si uno de los bandos es cuantitativamente superior se podrá asumir que el bando inferior, para eludir una rápida y decisiva derrota tendrá que disponer de líderes superiores. Por eso, una de las misiones básicas de las Fuerzas Armadas es formar líderes y no dedicarse exclusivamente a formar técnicos, científicos o especialistas.

Estos abundan. Los líderes, no.

BIBLIOGRAFIA

— **Barnett, Correlli:** *The Swordbearers*, Indiana University Press, EE.UU., 1975.
— **Bernhardi, Friedrich von:** *How Germany makes war*, Hodder & Stoughton, Londres, 1914.
— **Dunnigan, James F.:** *How to make war*, W. Morrow & Co., Nueva York, 1982.
— **Garthoff, Raymond L.:** *Doctrina militar soviética. Cómo hace la guerra Rusia*, Aguilar, S.A., Madrid, 1956.
— **Koenig, William J.:** *Weapons of World War III*, Bisson Books Ltd., Londres, 1985.
— **Messenger, Charles:** *Armies of World War III*, Bisson Books Ltd., Londres, 1986.
— **Morrisey, George L.:** *Administración por objetivos y resultados*, Fondo Educativo Interamericano, S.A., Méjico, 1970.
— **Muñoz Martín, Francisco:** *Estructura de la personalidad*, Ediciones Iberoamericanas Quórum, Madrid, 1986.
— **Rodríguez-Marín R., Carlos:** *La personalidad*, Ediciones Iberoamericanas Quórum, Madrid, 1986.
— **Scholl-Latour, Peter:** *La muerte en el arrozal. Treinta años de guerra en Indochina*, Editorial Planeta, S.A., Barcelona, 1980.
— **Young, Brigadier Peter:** *Strategy & tactics of the great generals and their battles*, Bisson Books Ltd., Londres, 1986.