Las Órdenes de Operaciones y el Liderazgo: Complicando la Simplicidad

Mayor L. Lance Boothe, Ejército de los EE.UU.

"La única novedad en el mundo es la historia que uno desconoce."

—Harry S. Truman[1]

ALGO REALMENTE especial ocurrió (de acuerdo a los estándares militares) justo antes de la Operación *Market Garden* durante la II GM. El Teniente General B.G. Horrocks, del Ejército británico, se presentó ante sus comandantes y, empleando un mapa, expuso un informe acerca de las órdenes de operaciones (*OPORD*s). El Comandante del XXX Cuerpo de Ejército (CE) formuló la misión, definió sus objetivos primarios e intermedios, asignó tareas a los subordinados y, empleando una analogía de las películas del Oeste norteamericanas, explicó el concepto de la operación. En menos de 10 minutos, Horrocks había emitido órdenes para la fase terrestre de la mayor operación aerotransportada en la historia de la guerra.

Cuando el Mariscal de Campo alemán Erwin Rommel se preparaba para retomar Cyrenaica en África del Norte durante la II GM, publicó una *OPORD* de 21 párrafos y "como promedio, cada párrafo contenía siete líneas de texto mecanografiado."[2] En ocho días Rommel empujó a los británicos de vuelta a Gazala, recuperando la iniciativa en África del Norte. Cinco meses más tarde se apoderó de Tobruk.[3] No existe ninguna indicación de carencia de información crítica por parte de los comandantes de Rommel, o que no hubiesen comprendido la misión, el concepto de la operación o las tareas esenciales.

Órdenes: publiquen o perezcan

El estratega militar prusiano Carl von Clausewitz describe la guerra como algo sumamente simple.[4] Hoy en día los expertos de las artes operacionales y estratégicas creen que la proliferación de la información, los avances tecnológicos y el campo de batalla urbano han creado una amenaza asimétrica que cambia la naturaleza de la guerra. Esta amenaza, sostienen, es demasiado compleja para derrotarla sin informes expuestos empleando PowerPoint[MR]; temas y mensajes propios a las operaciones de información (*IO*); operaciones basadas en efectos; interminables reuniones; largas y sobre detalladas *OPORD*s; Mando, Control, Comunicaciones, Computación, Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento (*C4ISR*). El historiador Victor David Hanson, compara esta noción con una bomba de agua y advierte que sin importar cuán avanzada se vuelve esta bomba, el líquido que se extrae sigue siendo el mismo.[5]

Los principios de la guerra del Ejército de los EE.UU. (objetivo, ofensiva, masa, economía de fuerzas, maniobra, unidad de mando, seguridad, sorpresa y simplicidad) son esenciales para lograr el éxito en el combate pero aparentemente carecen de la sutileza y sensibilidad política que se consideran esenciales para las acciones policíacas de reconstrucción nacional (*nationbuilding)*.

La fuerza militar es un instrumento contundente. Los encargados de formular las políticas deben aceptar esta realidad en lugar de alterar las estructuras tradicionales de las FF.AA. que han sido comprobadas en el combate en forma radical.

Clausewitz nos recuerda: "El soldado es reclutado, vestido, armado y entrenado—duerme, come, bebe y marcha—solamente para combatir en el lugar y momento exacto."[6] Los soldados no son policías y los ejércitos no son fuerzas policíacas.

Por su parte, el Ejército de los EE.UU. debe simplificar sus métodos, reducir sus asesores, cambiar sus paradigmas de liderazgo militar y transformarse de forma correcta en lugar hacerlo en aspectos incorrectos. La naturaleza de la guerra no ha cambiado, aún en esta era de (*nation building)* Ya sea en conflictos de alta o baja intensidad, el éxito del combate aun se sustenta en los principios de la guerra. En lugar de llevar adelante reformas superficiales a través de una reestructuración de la fuerza que podría asimilarse a robar a Pedro para pagar a Pablo, el Ejército necesita perder peso cambiando la forma en que lleva a cabo sus operaciones y regresando a métodos que han sido comprobados en combate y a sus principios organizacionales y de liderazgo.

Antes de ser desplegado nuevamente a la Operación *Iraqi Freedom*, el V CE de los EE.UU. sufrió un 50 % de cambio en el personal de su grupo asesor. Las posiciones claves, desde el Comandante, Jefe de EM, Subjefe de operaciones y Subjefe de planes y ejercicios, así como el personal de las funciones primarias y secundarias del estado mayor general fueron llenadas por oficiales nuevos sólo semanas antes del ejercicio de práctica de la misión (*MRX*) del V CE y sólo unos meses antes del despliegue. Estos oficiales no participaron en el entrenamiento previo al *MRX* y sólo se entrenaron algunas semanas durante el *MRX*, con el objeto de familiarizarse con los procedimientos operativos normales (PON) del CE así como también con sus funciones, lo que no constituye la mejor manera de crear un equipo cohesionado y capaz de reaccionar eficazmente a la voluntad del comandante.

Aparte del problema referente a la permanencia o continuidad, como los que ocasiona la rotación de personal, hay que considerar el tamaño del Estado Mayor, dada la expansión del V CE para formar el Cuerpo de Ejército Multinacional-Irak (*MNC-I*), para luego imaginar el volumen de papeleo e informes que estas organizaciones produjeron. Casi 120 oficiales formaban parte del EM del V CE, mientras que 200 se encontraban en el EM del *MNC-I*, además de centenares de suboficiales y soldados que incrementaban el tamaño y desempeñaban funciones de apoyo.

Lo que al Estado mayor le faltaba en eficiencia debido al su gran tamaño, lo compensaba con la producción de una enorme cantidad de órdenes e informes y presentaciones. En un período de un año, el V CE produjo cuatro *OPORD*s y más de 500 órdenes fragmentarias (*FRAGO*) con un promedio de 60 páginas por cada *OPORD* y cuatro páginas cada *FRAGO* (lo que totaliza unas 2.000 páginas)—solamente para ejercicios de entrenamiento y despliegue de unidades—además de centenares de presentaciones PowerPoint[MR] para un sinnúmero de consecutivas exposiciones. Recientemente el MNC-I publicó una *Orden para Operaciones Basada en Efectos* de 82 páginas, con sus respectivos anexos, completando más de un centenares de páginas

***Los principios de la guerra del Ejército de los EE.UU. (objetivo, ofensiva, masa, economía de fuerzas, maniobra, unidad de mando, seguridad, sorpresa y simplicidad) son esenciales para lograr el éxito en el combate pero aparentemente carecen de la sutileza y sensibilidad política que se consideran esenciales para las acciones policíacas de reconstrucción nacional* (nationbuilding).**

Toda esta actividad muestra una mentalidad de publicar o perecer que ejemplifica la Ley de Parkinson: el trabajo se expande con la finalidad de llenar el tiempo disponible para completarlo. Miles de horas-hombre son invertidas en la producción de documentos extensos y detallados hasta el cansancio. Si llegan a ser leídos, tales documentos abruman o confunden a los subordinados y de todas formas, luego de los primeros disparos son ignorados. Una de las maravillas de la Era de la Informática es que los generales del Ejército de hoy en día se ven involucrados en forma personal en un sinnúmero de asuntos relacionados con minuciosos detalles de la estructura y operaciones de las unidades.

En comparación, mientras el EM del V CE se encontraba en Inglaterra, realizando el extenso proceso de adiestramiento antes del comienzo de la Operación *Overlord* por un año, generó la mitad del papeleo que fuera producido por el EM del V CE del MNC-I. El número de soldados que no contaba con dos pares de botas en la 1ª Escuadra del 1º Pelotón de la Compañía A de la 1-16ª Infantería, orgánica de la 1ª División de Infantería no era algo

que constituyera un elemento que entorpeciera las operaciones y que mereciera la atención del Comandante del Cuerpo. ¿Que organización —el V CE de aquella época, o el de hoy en día – contaba con más preparación, eficiencia y cohesión?

Otras voces, otros ejércitos

Consideren las relaciones de mando y estado mayor que otros ejércitos profesionales practicaron en combate. El biógrafo de Rommel, David Fraser, destaca que: "Por tradición, los alemanes creían que los EM debían ser estructurados como células autosuficientes, con individuos que tuvieran mutua comprensión de métodos y requerimientos de cada uno, capaces de responder a las presiones y a la voluntad del comandante en el combate, como si se tratase de un cerebro y sistema nervioso."[7] El énfasis se encontraba en la formación de un EM bien entrenado e integrado que, al ser preservado como unidades, se encontrara acostumbrado a las habilidades y estilos de liderazgo de sus comandantes.[8]

Lo que al Estado mayor le faltaba en eficiencia debido al su gran tamaño, lo compensaba con la producción de una enorme cantidad de órdenes e informes y presentaciones. En un período de un año, el V CE produjo cuatro* OPORD*s y más de 500 órdenes fragmentarias (FRAGO) con un promedio de 60 páginas por cada* OPORD *y cuatro páginas cada* FRAGO *(lo que totaliza unas 2.000 páginas).

Dado su adiestramiento y continuidad, un EM pequeño y especializado puede procesar y analizar informes, recolectar información crítica para el comandante de la unidad, así como gestionar la logística y comunicaciones en apoyo de las órdenes del comandante y mantener a los comandantes subalternos actualizados acerca de la situación en el campo de batalla eficazmente. Por naturaleza, un EM especializado reúne experiencia y práctica. Si un jefe de EM u oficial ejecutivo con amplia comprensión de la situación táctica o estratégica es capaz de administrar esta pericia, el EM puede concentrarse en coordinar el espacio de batalla y en mantener el apoyo logístico.

Fraser destaca: "Tanto el principio como la práctica de emitir órdenes demasiado detalladas eran rechazadas por La Wehrmacht" ya que consideraba que era un error que el EM planificara detalladas operaciones debido a que el mismo normalmente no cuenta con la información más relevante y actualizada acerca del estado de alistamiento y capacidades de las unidades ni puede tener una completa apreciación de las condiciones que se están viviendo en terreno.[9]

¿Cuán frecuentemente los comandantes subordinados exponen una situación diferente a la película que se tiene en el EM? ¿Cuán frecuentemente los comandos subordinados proporcionan información de la situación enemiga que difiere de aquella que posee el G2? Los alemanes creían que un comandante "debía recibir los objetivos e instrucciones en la forma más simple y tener la libertad de cumplir con su misión en la manera que a él mejor le pareciera", con lo que se ponía énfasis en la ejecución de la misión por parte del comandante sobre la base de su directo e inmediato conocimiento de la unidad y la situación, en lugar de hacerlo basado en especulaciones de las intenciones del enemigo proveniente desde los escalones superiores o en inexactos informes de la situación.[10]

El EM trabajaba en un segundo plano diligentemente para cumplir con los requerimientos de apoyo a medida que se desarrollaba la batalla. La Wehrmacht no dedicó mucho tiempo a las problemáticas de logística, ni a la especulación referida a los cursos de acción enemigo, ni al desarrollo de detallados esquemas de maniobra para planes que no sobrevivirían al primer contacto con el adversario.[11] En cambio, ponía énfasis en el enfrentamiento con el enemigo en el nivel en donde el verdadero combate se encontraba en desarrollo y en la concentración del poder de combate sobre el punto decisivo definido para cumplir la misión. Clausewitz destacaba que los planes y las órdenes comenzaban a sufrir modificaciones en el momento que el combate comenzaba y que el éxito en mismota batalla dependía solamente del talento del comandante.[12] Napoleón en forma más sucinta destacaba que: "El arte de la guerra es simple; todo depende de la ejecución."[13] Nadie razona, todos ejecutan.

El siguiente relato puede ilustrar la máxima de Napoleón. El Mariscal de Campo Michel Ney se quejó con Napoleón indicándole que su EM lo estaba abrumando con papeleo. Ney le preguntó a Napoleón: "¿Qué quiere usted? ¿Respuestas a las interminables preguntas de su EM o que yo cumpla con sus órdenes?" Napoleón respondió a Ney que él debía preocuparse solamente del cumplimiento

Departamento de Defensa

Soldados norteamericanos conducen un patrullaje en Mosul, Irak en apoyo de la Operación Iraqi Freedom *en noviembre de 2005.*

de sus órdenes y que debía poner de lado la correspondencia de su Estado Mayor por el período de un mes. Al final de ese mes, Ney abrió los sellos y leyó la correspondencia del EM., respondiendo el correo cuando los acontecimientos no hubiesen sobrepasado a las directivas. Ney nunca más respondió a las extensas preguntas del EM.

El Grande Armée y la Wehrmacht no fueron los únicos ejércitos que adoptaron estas prácticas. En la 4ª División Blindada del Ejército de los EE.UU. (la vanguardia del Tercer Ejército del General George Patton) el PON del EM establecía que ninguna *OPORD* podía tener más de una página y, si era necesario, se podía dibujar un mapa al reverso de esa página. Esto demuestra un axioma atribuido a Patton: "No le diga a las personas cómo hacer las cosas. Díganles qué hacer y dejen que los sorprendan con sus resultados"[14] Patton recibía sólo una exposición de la situación de operaciones e inteligencia al día durante la campaña en el Teatro de Operaciones en Europa. Estas no duraban más que 45 minutos, luego de los cuales Patton volvía al frente.

Si Patton es considerado demasiado renegado como para emular sus métodos de comando y estado mayor, consideren el ejemplo del General de División J. Lawton "Lightning Joe" Collins del VII CE. Su Orden 18 (para expandir la cabeza de puente de Remagen y atacar el corazón industrial de Alemania) solamente contenía cuatro páginas con tres cortos anexos: una transparencia de operaciones, un anexo de inteligencia y otro para el apoyo de fuego. El borrador del Manual de Campaña 101-5, *Command and Control for Commanders and Staffs* (Mando y Control para Comandantes y Estados Mayores) de 1997, estipula: "Especialmente notable es la brevedad y simplicidad de la orden básica. Esta simplicidad y brevedad refleja la comprobada experiencia de combate y los PON del VII CE y las divisiones en El Primer Ejército de los EE.UU."[15] Por supuesto que este tipo de brevedad y simplicidad requieren la presencia del comandante en el frente de la batalla para evaluar la situación por sí mismo y actuar conforme a su habilidad y juicio.

Compare estas órdenes y prácticas de comando con aquéllas de las Operaciones de Estabilidad y Operaciones de Apoyo (*SOSO*) en Irak. Por cada tarea especifica de *SOSO*, tal como la selección de blancos, el EM produce docenas de transparencias (vinculadas a una voluminosa cantidad de carpetas de objetivos) para ser usadas en grupos de coordinación de selección de objetivos que resultan en la creación de *FRAGO*s de múltiples páginas que dirigen operaciones en contra de un sólo objetivo. Supuestamente, las operaciones de combate de gran escala son mucho menos complejas que las *SOSO*, especialmente en el ámbito de las coaliciones, por lo que el comandante requiere denominar la información recibida en tiempo real, y quizás contar con

habilidades en el área de los asuntos cívico-militares. Los requerimientos no fueron diferentes para los comandantes durante la ocupación de Alemania, pero el plan de Operación *Eclipse* era conciso (dos fases, con sólo cinco objetivos en la Fase II y ni siquiera una transparencia que delineaba la ejecución).[16] Es difícil imaginar como estos simples planes y trabajos pacificaron un país de 60 millones de habitantes, mantuvieron el servicio de trenes funcionando con puntualidad, las luces encendidas, a la población alimentada y las plantas de tratamiento de aguas operando, pero lo hicieron.

La reconstrucción de la Alemania de posguerra y su gobierno en el marco de una coalición (con la presencia de un poder hostil hacia los intereses de los EE.UU. y Gran Bretaña—y no me refiero a los franceses) parece ser tan complejo como los esfuerzos de *nation building* en Irak, un país con un tercio de la población de Alemania en el período pos guerra. ¿Cómo podían las fuerzas de los EE.UU. en Alemania, que no contaban con comunicaciones satelitales, redes tácticas locales, vehículos aéreos no tripulados, ni ninguna forma de *C4ISR* comparable a las que le permiten a nuestras fuerzas actualmente desplegadas en Irak contar con el dominio de la información, emitir órdenes tan simples para las complejas operaciones que eran llevadas a cabo? Uno podría pensar en una relación a la inversa.

Administradores y cifras

Cuando una fuerza armada desarrolla una mentalidad corporativa, el liderazgo ya no sigue en juego sino la administración—una transformación letal. Aquí yace el problema. Para el administrador sólo importan las cifras y estas pueden ser manejadas. Si podemos reducir un problema a cifras, podemos luego ingresarlas en una computadora para obtener una solución rápida y eficaz. Por lo tanto, los gerentes ponen gran énfasis en medidas de eficacia y rendimiento. Los grupos de trabajo se reúnen para manipular las cifras, formular extensos informes para explicarlas y detalladas órdenes para difundirlas.

Las *SOSO* se mueven entre cifras. Si hoy ingresan 20 iraquíes a la Guardia Nacional Iraquí, mañana 10 y el día siguiente cinco, sugiere que los iraquíes no tienen confianza en las Fuerzas de Seguridad Iraquíes. Si hoy cinco jeques entregan insurgentes a las fuerzas de la coalición, mañana 10 y el día siguiente 20, pareciera que el apoyo local para la insurgencia disminuye. Si una encuesta muestra que la mayoría de los iraquíes tiene confianza en el proceso constitucional, entonces los temas y mensajes de las *IO* son eficaces. No existen límites a la variedad de interpretaciones que podemos dar a las cifras. Con el ritmo que se manejan las operaciones en Irak, no es sorprendente observar la resurrección de algo parecido a la Encuesta de Evaluación de Aldeas durante la guerra de Vietnam,[17] la que por lo menos hizo cuantificable el esfuerzo de pacificación y el proceso de Vietnamización viable [un esfuerzo del gobierno de los EE.UU. durante la guerra, que enfatizó el traspaso de las responsabilidades de seguridad al gobierno sur vietnamita]. En todo caso, a pesar de las impresionantes cifras, el plan fracaso completamente. Al dar sólo un vistazo a las 180 transparencias del "Consejo de Evaluación de Efectos" del *MNC-I,* le produce a uno quedar la sensación de que la historia se está repitiendo.

El Ejército de los EE.UU. se encuentra luchando en contra de la insurgencia—sin importar los términos eufemísticos que le demos a esta realidad. Los ejecutivos corporativos requieren de gestión con apariencia de liderazgo. Los combatientes requieren de liderazgo con apariencia de gestión. Los ejércitos que se empeñan en operaciones de combate necesitan una verdadera forma de liderazgo. La Contralmirante Grace Hopper nos recuerda que nunca nadie ha gestionado a hombres en el combate.[18] La letanía de comités, agencias, centros, células y grupos de trabajo que dominan las reuniones de *SOSO* pueden hacer manejable la lucha contra la insurgencia, pero poco ofrecen para logar una victoria rápida, decisiva y duradera. Solamente alguien con el don para la guerra puede producir estos resultados. Napoleón afirma: "En la guerra, los hombres no son nada; un hombre es todo."[19]

El pensamiento colectivo y la burocracia no fomentan ni premian a las ideas innovadoras. El historiador Hugh Nibley, veterano del desembarco de Normandía, piensa que la gestión se alimenta de la mediocridad, y ningún administrador va a ascender a alguna persona cuya habilidad amenace su propia posición.[20] Nibley señala que por cien años, el *Generalstab* [EM] alemán desesperadamente intentó a formar líderes para el Ejército alemán, "pero no se realizó debido a que los hombres que complacían a sus superiores, o sea los administradores, recibían los altos mandos, mientras que los hombres que complacían a sus subalternos, o sea los lideres, recibían reprimendas."[21] No es sorprendente que luego de 60 años, los programas académicos de Maestría en Administración Publica aclaman a Max Weber—un burócrata—por su habilidad administrativa, mientras que ignoran al General Rommel—uno de los Grandes Capitanes—a pesar de su comprobado liderazgo en combate. El Ejército de los EE.UU. se adhiere a las prácticas de administración que están

Departamento de Defensa

Un grupo de Generales, sentados de izquierda a derecha: William H. Simpson, George S. Patton, Carl Spaatz, Dwight D. Eisenhower, Omar Bradley, Courtney H. Hodges, Leonard T. Gerow; parados se encuentran Ralph F. Stearley, Hoyt S. Vandenberg, Walter Bedell Smith, Otto P. Weyland y Richard E. Nugent en 1945.

enraizadas en preeminentes universidades y corporaciones de los EE.UU., mientras que rechazan a Rommel y Patton en sus cursos de adiestramiento. Que un oficial del Ejército de hoy en día emule a Patton, a lo menos le garantiza una reprimenda, si no una breve carrera profesional.

Ninguna persona se encuentra en mayor armonía con los cambiantes vientos de las políticas de la oficina que el administrador, en cuya visión cada problema es siempre complejo y falto de una sutil gestión. La solución será hallada en regulaciones, diagramas de flujo y grupos de trabajo—todos los cuales requieren de la rígida supervisión del administrador para llegar a la solución "correcta" (que siempre es políticamente aceptable y, por ende, segura)—una solución que sirve sólo hasta que la próxima crisis o reunión. El administrador reacciona ante todas situaciones y no se adelanta a ninguna.

César y Patton

En contraste, Nibley destaca que el liderazgo es una forma de escapar de la mediocridad.[22] Para un verdadero líder no existen problemas demasiado complejos y la solución es simple. Los líderes retienen la iniciativa. Julio César nunca fue desalentado; siempre sabía exactamente que hacer, y lo hizo. ¿Existen jefes galos que fomenten la rebelión? Captúralos y Mátalos. ¿Existen tan imprudentes galos que se hayan unido a jefes militares y se hayan alzado en armas contra las legiones de César? Que se les corten las manos.[23] ¡Esa sí que fue una campaña de operaciones de información! César vino, vio y venció. Para los agitadores—la muerte. La población no puede sostener a la resistencia. La Galia es pacificada, absorbida por el Imperio, prospera y no constituye más una amenaza para Roma. Irónicamente, debido a su éxito, el Senado Romano denunció a César como un criminal.

Para que no malinterpretemos sus acciones como ejemplo de brutalidad innecesaria, César explica que "sabía que su benevolencia era universalmente conocida y no tenía miedo de que si sus acciones eran un tanto severas, pareciera que lo había hecho por innata crueldad… Por esta razón decidió dar al pueblo un castigo ejemplar; para desalentar a los demás. Por lo tanto les permitió a vivir, pero cortó las manos a aquéllos que tomaban las armas en contra de él. Esto hacía que el castigo para los malhechores fuera evidente para los demás."[24]

Además de utilizar como ejemplo los castigos

a los insurgentes, César les privó de los medios para resistir: quebrantó su voluntad. Sabía que podía matarlos hasta el cansancio y no llegar a ninguna parte, pero si atacaba su voluntad de lucha podía quebrantar la resistencia (y lo hizo). Por supuesto que CNN no se encontraba presente para transmitir estas acciones en las salas de estar de cada romano y galo. Si hubiera sucedido hoy en día, el clamor colectivo de las Madres del Fútbol, profesores universitarios, la Unión Norteamericana de Libertades Civiles (*ACLU*) y los europeos sería inaguantable. Incluso, si tales medidas tiránicas no ofendieran a la gran mayoría de los norteamericanos, se nos crearía la imagen de que sí lo fueron. De hecho, la amputación de las manos es un castigo muy común en los países árabes, donde los ladrones lo reciben como una forma común de aplicación de justicia. El clamor de la población árabe probablemente sería expresado para manifestarse en contra de la aplicación de los estos castigos por parte de infieles y no de sus propios regimenes opresivos.

Si el remedio para la insurgencia de César fue un poco tiránico, hay que considerar lo que el Ejército de los EE.UU. hizo en Alemania después de la II GM. Cuando se declaró la ley marcial, existían dos reglas muy simples para los alemanes: entregar todas sus armas o sufrir la pena de muerte; violar el toque de queda y sufrir la pena de muerte.[25] La historia oficial del Ejército de los EE.UU. acerca de la ocupación de Alemania destaca que: "La ocupación por parte del Ejército fue amplia y demostró a los alemanes que habían sido derrotados y que su país se encontraba ocupado."[26] Alemania fue pacificada. Esta solución tan simple para un problema tan complejo solamente podría provenir de líderes que no se preocupaban con la política interna, la opinión mundial, ni con la de la Calle Ario, el equivalente de 1945 a la actual Calle Árabe.

Al comparar líderes y administradores, Nibley destaca que "los líderes son generadores de movimiento, originales, innovadores, impredecibles, imaginativos y llenos de sorpresas que desconciertan al enemigo en el combate y al cuartel general en tiempo de paz. Los administradores siempre actúan de manera segura, son conservadores, predecibles y que se dedican a estructurar hombres y equipos para una organización dedicada al "establishment" (inmovilidad)."[27]

Asimismo, los líderes son prácticos, políticamente incorrectos y cuando las circunstancias lo ameritan no vacilan en hacer lo que su iniciativa les indica como aquello que es necesario. César conquista Galia porque debía. Si Roma tenía algún temor, consumida por políticos insignificantes e indecisos, no era el caso de César. Patton le dispone a sus comandantes atacar en dirección a Bastogne. Si el Cuartel General Supremo de la Fuerza Expedicionaria Aliada se encontraba desconcertado por la contraofensiva en las Ardenas de Adolph Hitler, Patton no lo estaba. ¿Quién si no Patton fue lo suficientemente práctico como para emplear nazis en la mantención del servicio de trenes y alcantarillados durante la ocupación de Alemania? Si por su arrogancia Washington se encontraba consumido por el programa de desnazificación, Patton no. ¿Arengaría cualquier general de hoy en día a sus soldados como "hijos de…" o contravendría las órdenes de Washington en operaciones de estabilidad y apoyo (*SOSO*) políticamente sensibles?

Para algunos, parece ser incomprensible que un general tan grosero y chovinista como Patton, que lideró su ejército a la victoria contra los Nazis y que se consideraba a sí mismo moralmente superior a su enemigo, se convirtiera en un eficaz administrador de la Alemania de posguerra. El Ejército de hoy en día no es el de 1944, como puede observarse. Actuar como hizo Patton equivaldría a un suicidio profesional, lo que es inconcebible para un administrador que define los logros como avances y piensa que la mejor forma avanzar es siendo cauteloso.

Ser visionario es peligroso para los administradores. Los innovadores hacen que las aguas se agiten. Nibley explica que "los verdaderos líderes inspiran" esto "porque por ser inspirados se encuentran inmersos en un propósito más alto."[28] Ya sea que este propósito sea justo o no, correcto o incorrecto, basta decir que tal líder es idealista y motivado—a veces por su creencia en el destino. ¿Por qué otro motivo viajaría Patton (como destacó el biógrafo Carlo D'Este) a través de los caminos secundarios de Normandia, mientras se encontraba haciendo uso de una licencia de su unidad en el frente durante la I GM, creyendo que algún día lideraría sus fuerzas blindadas en una gran y desesperada lucha en este mismo terreno?[29]

No hace mucho tiempo, un Jefe de EM del Ejército retirado, en una visita al campo de batalla de Gettysburg, apareció en el programa *PBS Frontline Reports* opinando que el Ejército debía transformarse en una fuerza más ágil y ligera.[30] Existen muchas lecciones que podemos aprender de la batalla de Gettysburg, pero la necesidad de una transformación de pesados blindados a oruga en vehículos blindados ligeros a rueda, capaces de desplegarse rápidamente en forma aerotrans-

portada no es una de ellas. Junto con encontrar la inspiración a partir de la batalla incorrecta en la guerra incorrecta y de la época incorrecta, esta "revelación" no genera inspiración. Los verdaderos líderes pueden ser egoístas, aun megalómanos, pero tienen un sentido del propósito que puede ser inculcado a los demás, sin necesidad de utilizar contextos históricos errados.

Dos décadas después de su reconocimiento del norte de Francia, Patton lideró un ejército a través de Francia y hacia el corazón de Alemania, enfrentando más unidades enemigas, matando más alemanes y avanzando más lejos y rápido que cualquier otro ejército en el Teatro de Operaciones de Europa. Hoy en día, Europa es libre de la tiranía nazi y generaciones de norteamericanos viven en la libertad gracias a la pericia militar de Patton. La grandeza no es producto de una cultura corporativa hiper-competitiva ni de la métrica de la "evaluación de los efectos." El liderazgo es sinónimo de logros alcanzados.

Así, volvemos a donde empezamos—al ejemplo del General Horrocks—un comandante parado delante de sus soldados, emitiéndoles sus órdenes. Los diestros observadores de la historia señalan que antes de la Operación *Market Garden* el ejército británico se vio entrampado en la laboriosa producción de detalladas órdenes, pero el rápido ritmo de la guerra mecanizada y aerotransportada (dos componentes verdaderamente revolucionarios en la historia de guerra) sobrepasó las prácticas del EM británico. Los británicos se adaptaron a los requerimientos de la guerra moderna, un cambio que, en conjunto con el buen liderazgo, hicieron que el objetivo fuera más claro. Un plan imperfecto, ejecutado violentamente, es mejor que un plan perfecto que se ejecuta demasiado tarde.

La Guerra y la bomba de agua

Lo que hacemos no es nuevo—sólo pensamos que es así. Sin importar cuan avanzado llegue a ser nuestra máquina de guerra, el agua sigue saliendo de la bomba de agua. La tecnología no cambia los principios que rigen la guerra.

Sin el ánimo de extenderse en ese punto, si el Tercer Ejército de 1944 fuera transportado en una máquina del tiempo a Irak para llevar a cabo la Operación *Iraqi Freedom*, podría haber derrotado el Ejército de Saddam Hussein, y lo podría haber hecho tan rápido como las tecnológicamente avanzadas fuerzas de hoy en día. Simplemente, la verdad es que en 60 años desde el fin de la II GM, no ha existido ninguna revolución en la conducción de la guerra. Aún son usadas las tácticas de ataque aéreos y de tanques de los que los alemanes fueron pioneros. Lo único que hemos hecho es perfeccionarlas.

Debido a la tecnología, la guerra moderna es más letal, no revolucionaria, como sucediera con la introducción de la ametralladora, el avión y el tanque. Hemos avanzado mucho desde que los mazos fueran usados como armas. Al haber utilizado armas nucleares hemos llegado a la cumbre de la habilidad de destruirnos los unos a los otros. Tal vez, no necesitamos encontrar otro adelanto tecnológico, ni estructura organizacional, ni estructura táctica para revolucionar la guerra. Clausewitz nos recuerda que el avance rápido e ininterrumpido hacia una conclusión decisiva, es el objetivo de todas las operaciones de combate. Ninguna conquista puede acabarse demasiado pronto. Tal vez es más importante ganar rápidamente la batalla al momento en que se inicia el combate, que rápidamente luego de iniciado el combate.

Asimismo, Clausewitz también declara que la guerra no es un acontecimiento aislado. La guerra no se inicia de repente sin aviso. Siempre se presentan indicadores.[31] Debemos estar dispuestos a reconocerlos. Porque hemos llegado a ser políticamente demasiado correctos, o desechamos lo que no corresponde a nuestras nociones preconcebidas, deseamos que las malas noticias desaparezcan, o simplemente no podemos aceptar la verdad.

Cuando los nazis ocuparon Europa, África del Norte y las llanuras de Rusia, nos mantuvimos parados con los brazos inmóviles. Los japoneses saltaron de isla en isla en el Océano Pacifico hasta controlar la mayor parte de ese espacio marítimo. A pesar de los indicadores, no hicimos nada hasta que nos atacaron. La previsión no es una virtud norteamericana, la innovación si lo es. Con un poco de suerte, los grandes líderes—como Patton—estarán esperando atentos y listos a responder a la altura de la ocasión, no siendo impulsados a abandonar nuestro Ejército en el momento que realmente los necesitamos para luchar y ganar las guerras en contra de formidables enemigos convencionales que hemos deseado o argumentado que ya no existen.

Debemos salir de los laberintos de la administración y volver a los métodos comprobados en el combate y a un estilo de liderazgo que nos prepare para luchar en contra de ejércitos modernos y profesionales, en lugar de elogiarnos entre nosotros mismos por haber aplastado un desorganizado ejército árabe en solamente 21 días.***MR***

NOTAS

1. David McCullough, "Knowing History and Knowing Who We Are" (comentarios en el Seminario Nacional de Liderazgo en Hillsdale College acerca de "American History and America's Future," Phoenix, Arizona, 15 de febrero de 2005), en la Red: www.hillsdale.edu/imprimis/2005/April/, accedido el 20 de julio de 2005.

2. David Fraser, Knight's Cross: A Life of Field Marshal Erwin Rommel (Nueva York: Harper Perennial, 1995), pág. 300.

3. *Ibíd.*, págs. 302-303.

4. Carl von Clausewitz, War, Politics, and Power: Selections from On War, and I Believe and Profess, traducido y editado, Edward M. Collins (Chicago, Illinois: Gateway, 1962), pág.155.

5. Victor Davis Hanson, An Autumn of War: What America Learned from September 11 and the War on Terrorism (Nueva York: Anchor Books, 2002), pág. 124.

6. Clausewitz, pág. 102.

7. Fraser, Knight's Cross, pág. 273; El historiador de la Universidad de Princeton observa en Makers of Modern Strategy from Machiavelli to the Nuclear Age, editores, Peter Paret y Gordon A. Craig (Nueva Jersey: Princeton University Press, 1986), pág. 137, que "puesto que Napoleón insistió no sólo en el dominio de un sólo hombre, sino también en el mando de un sólo hombre, el centro operativo de su EM nunca fue más que una organización para recolectar información que él necesitaba y para transmitir informes y órdenes. El EM ni generaba planes estratégicos ni desarrollaba una capacidad institucional para la toma de decisiones independiente en el contexto de intenciones estratégicas y operacionales de Napoleón."

Parecemos reticentes a aprender de la Wehrmacht porque Alemania perdió la II GM, y la mentalidad es, obviamente, que sus métodos fueron errados. No obstante, cabe señalar que los sentimientos del EM alemán no eran originales. La influencia era de origen napoleónica porque Clausewitz era un gran admirador de Napoleón. A pesar de que Napoleón era un sinvergüenza, su genio con respecto a la guerra de armas combinadas no tenía par. el Generalstab, aunque desecharía la mayoría de la teoría de Clausewitz a medida que la guerra progresaba, era influido en gran medida por Clausewitz. (Disculpe la paradoja.)

8. *Ibíd.* Los alemanes consideraban que los EM grandes eran un invariable indicio de un ejército ineficiente.

9. *Ibíd.*

10. *Ibíd.*

11. Helmuth von Moltke, el Viejo, opinaba que "ningún plan sobrevive el comienzo del contacto." Véase Daniel J. Hughes, editor, Moltke on the Art of War: Selected Writings, traducido por Hughes y Harry Bell (Novato, California: Presidio Press, 1993).

12. Clausewitz, On War, traducido y editado por Michael Howard y Peter Paret (Nueva Jersey: Princeton University Press, 1976), pág. 100.

13. Peter Paret, "Napoleon and the Revolution in War," en Makers of Modern Strategy from Machiavelli to the Nuclear Age, editor, Peter Paret (Nueva Jersey: Princeton University Press, 1986), pág. 127.

14. Porter B. Williamson, Patton's Principles for Life and Leadership (Nueva York: Touchstone, 1998).

15. El Manual de Campaña (Field Manual) del Ejército de los EE.UU. 101-5, Command and Control for Commanders and Staffs (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU. (GPO), borrador, 1997), pág. H-73.

16. Earl F. Ziemke, The U.S. Army in the Occupation of Germany 1944-1946, Army Historical Series, U.S. Army in World War II (Washington, DC: Centro de Historia Militar del Ejército de los EE.UU., 1990), pág. 163; Cuartel General Supremo, Fuerzas Expedicionarias Aliados (SHAEF) (44) 34, Operación Eclipse, Plan de Apreciación y de Bosquejo, 10 de noviembre de 1944, in SHAEF G-5, 115.25A, Funda 3.

El lector debe diferenciar entre la extensión y el contenido de las palabras del plan de campaña para Irak, publicado por el Comando Central de los EE.UU. y las directivas de SHAEF para la administración de la Alemania ocupada. Es notablemente diferente el tono entre estos documentos. Asimismo, SHAEF, aunque reacios a asumir la responsabilidad de gobernar Alemania de la posguerra, no rechazó la responsabilidad de la pacificación. A mediados de 1943, los encargados de la planificación estaban ansiosos de desarrollar planes contingentes para la ocupación. a planificación para la ocupación comenzó antes de los desembarcos de Normandia. Para el momento en que la Directiva 551 de los Jefes del EM Conjunto (encargados de la misión militar de administración), que disponía el gobierno militar de la misión, había llegado, el SHAEF llevaba la delantera en el juego. el Plan de Contingencia Rankin fue revisado el verano de 1944 y se puso en ejecución como Operación Eclipse el 8 de mayo de 1945. Sin embargo, debido a la demora del Presidente Harry S. Truman en firmar la Directiva 1067 hasta el 10 de mayo de 1945, luego de ser revisado casi ocho veces, las políticas fueron extemporáneas.

17. Robert Komer, el Jefe de Asistencia Norteamericana, inició la Encuesta de Evaluación de Aldeas (Hamlet Evaluation Survey - HES). Su teoría indicaba que era posible categorizar cada pueblito o aldea en Vietnam en términos de seguridad, desde A hasta E. Tal categorización no tenía sentido en la guerra de guerrillas.

18. La Contralmirante Grace Hopper, en la obra de Hugh Nibley, "Leaders to Managers: The Fatal Shift" (discurso en una ceremonia de graduación a la Brigham Young University, Provo, Utah, el 19 de agosto de 1983). En la Internet en http://farms.byu.edu/display.php?table=transcripts&id=125, accedido el 20 de julio de 2005.

19. Napoleón Bonaparte, Napoleon on the Art of War, traducido y editado por Jay Luvaas (Nueva York: Touchstone, 1999), pág. 61.

20. Nibley.

21. *Ibíd.*

22. *Ibíd.* La opinión de Nibley continúa así: "El líder, por ejemplo, siente pasión por la igualdad. Pensamos en grandes generales, como David, Alejandro y demás, compartiendo sus habichuelas y "matzah" con sus hombres, dirigiéndose a ellos empleando sus nombres de pila, marchando con ellos en el calor, durmiendo en el suelo y siendo el primero en cruzar la pared. Una famosa oda escrita por un soldado griego, Archilochus, nos hace recordar que en ningún momento el líder de tipo ejecutivo puede engañar a los hombres en las filas.

"Por otro lado para el administrador, la idea de la igualdad es repugnante y aun contraproducente. En cuanto son importantes el ascenso en grado, los beneficios corporativos, los privilegios y el poder, el temor reverencial por el rango de alguien es todo—la inspiración y motivación de todo hombre bueno."

"Si me amáis, acatareis mis mandamientos,' dijo un gran líder.' El administrador dice: 'Si saben qué es bueno para ustedes, obedecerán mis mandamientos y no objetarán.' Desafortunadamente, esto es precisamente porque el ascenso de la administración siempre marca el descenso de la cultura."

23. *Ibíd.* Asimismo, Nibley destaca que "todos los grandes ejemplos de arte, ciencia y literatura del pasado, que han servido de alimentos culturales para la civilización entera, provienen de un manojo de líderes. Debido a que las cualidades de liderazgo son iguales en todas las esferas, el líder es simplemente aquel que establece el ejemplo más alto y para hacer eso, abriendo la puerta a una mayor luz y conocimiento, es que el líder debe actuar rompiendo los esquemas."

24. Gaius Julio César, The Gallic War, traducido por Carolyn Hammond (Oxford, Inglaterra: Oxford University Press, 1996), pág. 217, 8.44.

25. El Teniente Coronel Wally Z. Walters, "The Doctrinal Challenge of Winning the Peace Against Rogue States: How Lessons from Post-World War II Germany May Inform Operations Against Saddam Hussein's Iraq," U.S. Army War College Research Project, Carlisle Barracks, Pensilvania, 2002, pág. 19; Cuartel General Supremo, Fuerzas Expedicionarias Aliadas, Handbook Governing Policy and Procedure for the Military Occupation of Germany (diciembre de 1944).

26. Ziemke, pág. 320; Forrest C. Pogue, en The Supreme Command, Army Historical Series, U.S. Army in World War II (Washington, DC: Centro de Historia Militar del Ejército de los EE.UU., 1989), pág. 357, destaca que el 28 de septiembre de 1944 el General Dwight D. Eisenhower proclamó que: "Las Fuerzas Aliadas que sirven bajo mi mando ya entraron a Alemania. Venimos como conquistadores, pero no como opresores. En el área de Alemania ocupada por las fuerzas bajo mi mando, destruiremos el nazismo y militarismo alemán. Derribaremos el régimen nazi y el Partido Nazi, aboliremos las leyes e instituciones crueles y discriminatorias que fueron creadas por el partido. Erradicaremos este militarismo alemán que con tanta frecuencia ha entorpecido la paz del mundo. Los lideres del partido y de las fuerzas armadas, la Gestapo y otros sospechosos de crímenes y atrocidades, serán juzgados y si son encontrados culpables, serán castigados." Es vergonzoso que nuestros líderes actuales no se comuniquen en esta manera al referirse a Irak. Tal vez no existiría la actual situación si desde el principio hubiéramos llamado al pan "pan" y al vino "vino" y hubiéramos actuado de igual manera.

27. Nibley.

28. *Ibíd.*

29. Carlo D'Este, Patton: A Genius for War (Nueva York: HarperCollins, 1995), xiii.

30. Entrevista con el General Eric K. Shinseki en "The Future of War," Frontline 1904KI, Public Broadcasting Service, 24 de octubre de 2000. El más llamativo comentario fue que de hecho "los generales de aquella época simplemente no comprendían.". La historia tiene una manera rara de repetirse. El asunto no radica en la capacidad de pronosticar, preparar, ser limitado por la tradición ni aun "combatir en la guerra anterior." El asunto radica en la inspiración; de donde deriva esta inspiración y la proeza inmortal que logra. La marca de la grandeza no es disimular la acción en paralelos o justificaciones históricas, sino actuar fuera del marco histórico. Si las brigadas medianas del General Shinseki hubieran corrido en Bagdad bajo su liderazgo, entonces se le debería dar toda la gloria a él. En lugar de ello, los tanques de la 3ª División de Infantería guiaron el camino en un combate similar al de antes, desafiando la sabiduría de los hombres en este documental. Otro comentario llamativo fue que de hecho "pensamos que podemos ver mejor, pero no estoy seguro…" por supuesto.

31. Clausewitz, *On War*, pág. 78.

El Mayor L. Lance Boothe,Ejército de los EE.UU., es el oficial de selección y asignación de blancos del V Cuerpo del Ejército, V Cuerpo de Artillería en Schwetztingen, Alemania. Recibió su licenciatura de la Universidad de Brigham Young, su Maestría de la Universidad de Colorado y es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU., Europa y Asia central.