



CENTRO DE EDUCACIÓN MILITAR

Lectura Recomendada 040-2017-CEDMT-CEDMIL INTRODUCCIÓN

El Centro de Educación Militar (CEDMIL) a través del Comando de Educación y Doctrina Militar Terrestre, presenta la **Lectura Recomendada 01-2017-CEDMT-CEDMIL**, la misma que es parte de la serie de lecturas recomendadas y que a través de la Jefatura de Comunicación Social ponemos a disposición de la población militar, motivando la lectura para incrementar así sus conocimientos.

LA MÁSCARA DEL MANDO

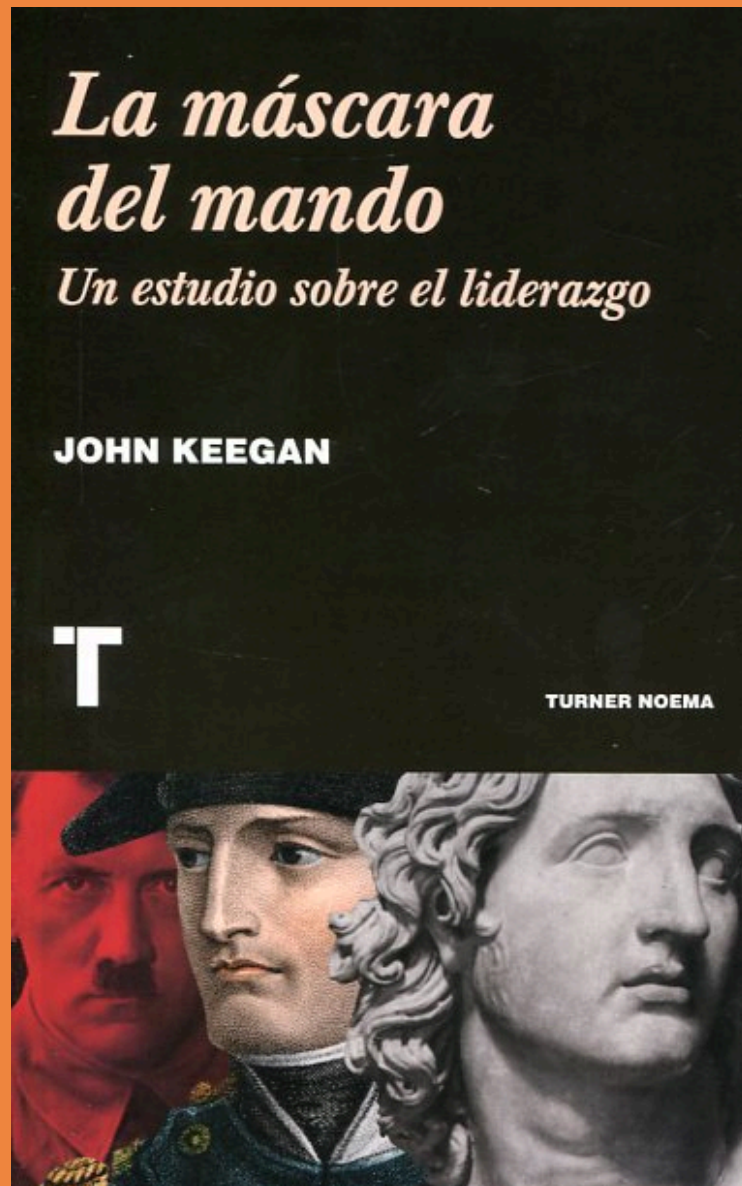


FIGURA Nº 1. RECUPERADO DE
<https://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.politicaexterna.com>

“John Keegan sabe cómo hacer que la batalla cobre vida en su relato”. — The New York Times

Referentes de honor, respeto, disciplina y éxito, los líderes militares suelen distinguirse fácilmente del resto. Naciones enteras siguen a estos personajes hacia la

victoria o la derrota. Pero la concepción de líder ha ido variando a lo largo de la historia, acompañando a los cambios del mundo.

La máscara del mando es un excelente estudio sobre liderazgo que explica su evolución en el tiempo a través del análisis y comparación de cuatro referentes de la historia bélica mundial: Alejandro Magno, el duque de Wellington, el general Grant y Adolf Hitler.

La guerra supone una variedad extrema de liderazgo. En estado de guerra, el ejercicio del mando castrense consiste esencialmente en conducir una multitud de hombres expuestos de manera patente y sistemática al riesgo de perder la vida, en pos de la victoria. Se trata por tanto de una actividad en extremo desafiante, en que intervienen tanto la personalidad del líder como el contexto histórico en que él y sus ejércitos se desenvuelven. Es cierto que individuos excepcionales como Alejandro y Napoleón acometieron empresas militares fuera de lo común y que, aunque de manera efímera, tuvieron éxito allí donde la mayoría habría fracasado, constituyéndose en figuras icónicas y en motivo de emulación. Sin embargo, también ellos eran hijos de su tiempo, no menos que Julio César, Gengis Kan, Wallenstein, Wellington, Patton y otros grandes conquistadores y comandantes de la historia. El problema del mando, pues, es otra variante del “yo y mi circunstancia” y como tal se expresa de un modo rotundo en el estilo de liderazgo asumido por diversos comandantes a lo largo de la historia. En buena medida, estudiar el liderazgo militar equivale a indagar en la realidad de la guerra desde el punto de vista del comportamiento humano: revelar el rostro de la batalla, como en el libro homónimo de John Keegan, pero enfocado esta vez en el mando. Y es así como el propio Keegan aborda el mentado problema en “La máscara del mando”, empleando una metodología similar a la de “El rostro de la batalla”: estudio de casos y análisis comparativo, desde una perspectiva en que factores como la estrategia, la táctica y la logística se subordinan a la contextualización socio histórico del tema. Los casos seleccionados por el autor son los de Alejandro, Wellington, Ulysses S. Grant y Hitler.

¿Por qué “máscara del mando”? Mediante esta expresión, Keegan pone acento en la naturaleza teatral del liderazgo militar, compartida con otras actividades que sitúan a uno o varios individuos al frente de un público: el sacerdocio, la docencia, el deporte, la adivinación, etc. El titular del mando cultiva unos modos y se construye un personaje a la medida de la exigencia de llevar a otros a arriesgar la vida, y la escenificación de su personaje debe ser congruente con lo que sus subordinados esperan de la jefatura. Acorde con esta necesidad de responder a las expectativas de los demás, el líder exhibe tanto como oculta, pues la excepcionalidad –un atributo indisoluble del liderazgo– se alimenta de lo evidente pero también de un aura de misterio; además, el líder debe ocultar la parte de su personalidad que no convenga al personaje creado, a la máscara con que se presenta en público. Lo que intenta Keegan en su estudio del liderazgo militar es justamente penetrar en esta máscara.

La historia nos ha enseñado que la posteridad premia a los grandes generales por encima de los intelectuales o de los políticos. La guerra, por muy aborrecible que resulte, es el medio más rápido para acceder a la fama. Alejandro Magno, Aníbal, César, Carlomagno, Gengis Khan, Napoleón... sus nombres, para bien o para mal, son ya inmortales. Todos ellos tienen en común el uso de la guerra como medio de aumentar sus posesiones e imponer sus convicciones al resto de la humanidad. Ahora bien, las estrategias que utilizaron para alcanzar sus objetivos difieren de unos a otros y, en

especial, divergen las tácticas que emplearon en el campo de batalla y en la organización de sus ejércitos.

John Keegan trata de dar respuesta en su obra “La máscara del mando. Un estudio sobre el liderazgo”, a otra de las preguntas esenciales sobre las que gravita la historia bélica: ¿cuál es el papel y el lugar del líder? Así lo explica el propio autor en la introducción de su obra: “El presente libro se ocupa de los generales: de quiénes son, de qué hacen, y de cómo repercute eso que hacen en el mundo donde viven los hombres y las mujeres”. Desde esta perspectiva estudia la personalidad y las formas de actuar de cuatro célebres comandantes: Alejandro Magno, Arthur Wellesley (más conocido como el duque de Wellington), Ulysses S. Grant y Adolf Hitler.

El historiador británico advierte que no trata de formular máximas generales sobre la condición humana, sino explicar las características propias de cada líder atendiendo a las circunstancias que le rodean. De nuevo en palabras de Keegan: “Por supuesto que percibo rasgos y conductas comunes en todos los jefes, al margen de su época y su lugar. Pero percibo con más fuerza aún que el modo de hacer la guerra de una sociedad determinada puede ser tan distinto del de otra que los rasgos y conductas comunes de quienes la dirigen resulten menos determinantes que las diferencias relativas a los propósitos a los que sirven y a las funciones que llevan a cabo”. Sin perjuicio de que el autor evite exponer postulados “universales”, lo cierto es que cada personaje representa un modelo o arquetipo de líder. Alejandro Magno personifica el líder heroico, Wellington el antihéroe, Grant el mando no heroico y Hitler el falso heroísmo. El historiador británico los compara, a pesar de las distancias temporales existentes entre ellos, pues considera que su libro “no versa sobre la evolución de la guerra, sino sobre la técnica y los modelos del liderazgo y del mando. Y en estos el ritmo y la intensidad del cambio han sido mucho menos acusados que en la guerra en general”.

John Keegan, historiador militar británico fallecido en 2012, hace un recorrido por el liderazgo militar. Sus modificaciones responden a los cambios en el tipo y las relaciones de mando, los modos de comunicarse y los avances tecnológicos. Para Grant, “la guerra era progresiva”. Las reglas bélicas de antaño no tenían aplicación en un mundo con numerosos avances como la pólvora, las armas de largo alcance, el tren y las telecomunicaciones. Por eso habrá una evolución desde Alejandro Magno hasta Hitler, mediante un análisis de sus habilidades y proezas, sin olvidar las batallas que marcaron sus vidas.

Alejandro Magno: desde el monte Olimpo hasta el Himalaya.



FIGURA Nº 2. RECUPERADO DE <https://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.decorarconarte.com>

Hijo de Filipo II de Macedonia y de su mujer Olimpia, su carácter, aspecto y cualidades lo hicieron un hombre único, prototipo de héroe adorado por líderes posteriores. Con una proeza extraordinaria, Alejandro se adueñó del mundo griego. Llegó a Egipto, joya de la corona del Imperio persa y fundó Alejandría. Y atraído por la conquista de nuevos mundos, se lanzó a Asia.

Inteligente, audaz, con un encanto especial y aventajado en la oratoria, tenía un buen dominio de las armas y confiaba en sí mismo. Keegan destaca en él su manera de gestionar los asuntos políticos, sus habilidades diplomáticas, su capacidad como estratega y su dominio en la logística. Destrezas que fueron trasladadas de forma magistral al mando de sus soldados y al sometimiento del enemigo.

¿Cómo se comportaba este líder nato en el frente de batalla? Como máximo jefe militar, además de rey, siempre estaba al frente, asumiendo los mayores riesgos. Exponía su vida junto a sus hombres, predicando con su ejemplo. Él mandaba en solitario, aunque era ayudado por un séquito de consultores. Un liderazgo absoluto que le ha elevado a ser un modelo de héroe a seguir. No se daba por vencido a pesar de las dificultades, lo que le llevó a conseguir victorias arrolladoras. “Alejandro se la jugó al todo y ganó”.

Duque de Wellington: el gentleman estratega



FIGURA Nº 3. RECUPERADO DE <https://www.google.com.ec/imgres?imgurl=https%3A%2F%2F2.bp.blogspot.com>

A pesar de sus dieciséis batallas y ocho asedios como comandante, Arthur Wellesley siempre será recordado por la batalla de Waterloo, aunque su vida empezaba cuando se embarcó a la India. Regresó como un caballero y general, dispuesto a retomar su actividad política. Pero pronto fue enviado a la Península Ibérica, donde empezaría su gesta. Sus victorias le valieron muchos honores, y se convirtió en una “celebridad europea”.

El autor hace múltiples comparaciones entre Wellington y Alejandro. Ambos se situaban a una corta distancia del enemigo, para ver lo que ocurría a tiempo real. Aunque con el aumento del alcance de las armas y los cambios en la composición de los ejércitos, Wellington fue reduciendo su exposición, manteniéndose en constante movimiento a una distancia más prudente del enemigo. Los dos militares eran meticulosos trazando planes y compartiendo éxitos en la logística de abastecimiento de sus tropas. Sin embargo, sus metas eran diferentes. Wellington no buscaba ejercer poder, sino derrotar la tiranía napoleónica.

Era una persona muy analítica, estaba al tanto del avance de cada batalla. Su alta capacidad para conocer el terreno y construir mapas mentales fue clave para vencer al enemigo; que junto a su método de organización y a la exposición consciente al riesgo,

llevaron a Wellington a derrotar a los franceses. A pesar de su imagen de gentleman, Wellington cumplió con su deber, y para ello “arriesgó su vida en treinta batallas”.

Grant: el héroe modesto

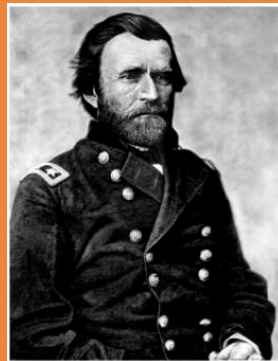


FIGURA Nº 4. RECUPERADO DE <https://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fstatic.tvtropes.org>

Hiram Ulysses Grant, más conocido como Ulysses S. Grant (27 de abril de 1822-23 de julio de 1885), fue el décimo octavo presidente de los Estados Unidos (1869-1877).

Logró fama internacional al liderar la Unión en la Guerra Civil Estadounidense, capturando Vicksburg (Misisipi) en 1863 y Richmond en 1865.

Grant entró a la academia militar del Ejército de Los Estados Unidos (West Point) en 1839. Él era un soldado parco, entraba para complacer los deseos de su padre. Grant fue un jinete excelente y ganó respeto por sus habilidades a caballo. También demostró talento en dibujar mapas y retratos. Tuvo menos éxito en las materias de idioma francés y matemáticas.

Durante la Guerra México-Estados Unidos, Grant sirvió como intendente militar. Sin embargo él dirigió soldados durante las batallas de Monterrey y El Molino del Rey.

Grant sabía cómo combatir y ganar una batalla. En la Guerra de Secesión, Grant aportó instrucción, autoconfianza y disciplina para lograr la victoria. Su liderazgo en esta guerra le dio fama internacional.

Cuando asumió el mando, mostró su faceta más autoritaria, al igual que Wellington. Era el hombre más fuerte de la Unión, quien se ocupaba del mando sin delegar en nadie.

Para él, la victoria no se lograba con estrategias teóricas, sino combatiendo. Pero su manera de luchar no era igual a la de Alejandro o Wellington. Aunque había ocasiones en las que no podía mantenerse fuera de peligro, no sentía la necesidad de correr los mismos riesgos que los soldados. Pero no era por pánico. Grant no tenía miedo a nada. Fueron los avances tecnológicos en las armas y en las comunicaciones los que le permitieron alejarse del frente de batalla, observando desde la distancia.

Sus cualidades, como la modestia, le llevaron a ser un gran líder; héroe militar en el norte, y después presidente de la Unión reconstruida. “Su toque populista lo convirtió en un maestro de la guerra popular”.

Hitler: la guerra en un búnker



FIGURA Nº 4. RECUPERADO DE <https://www.google.com.ec/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fstatic.independent.co.uk>

Soldado, político y artista. Así se consideraba Hitler a sí mismo. Pero realmente era un joven frustrado por no haber tenido reconocimiento en su juventud y acomplejado por sus orígenes humildes. Sus primeros honores llegarían tras su participación en la primera línea de batalla durante la Primera Guerra mundial. Después, su carrera política le permitiría alcanzar el poder en 1936 y formar parte de la élite.

Tras la guerra suicida, el partido nazi se vio como un salvavidas para evitar el ahogamiento del pueblo alemán. Sus discursos estaban cargados de rencor, inseguridades y utopías, pero supo cómo articular determinados valores sociales hacia su objetivo político: librar una nueva guerra mundial que le diese la victoria a Alemania. Y para lograrlo, adoptó la estética y dinámica del fascismo.

La Gran Guerra estaba muy presente en la Segunda Guerra mundial. Alemania estuvo cerca de ganarla en 1918, lo que alentaría al Führer vencer finalmente. Era el signo del Reich, una cuenta pendiente. Pero Alemania no estaba preparada para una guerra larga. Por eso Hitler buscaba una blitzkrieg (guerra relámpago).

¿Pero dónde estaba Hitler durante la Segunda Guerra mundial? A diferencia de Alejandro, situó su cuartel general lejos del peligro. La radio y las reuniones con sus generales le permitieron llegar a dirigir desde su búnker. La toma de decisiones y la supervisión de la guerra estaban, por tanto, alejadas del frente. Intentaba combinar la seguridad personal con una relativa proximidad a la batalla, y dirigir el sector militar y el civil de manera simultánea. Unos planes demasiado ambiciosos. “Hitler se empeñaba con lo imposible”.

Gran orador y conocedor de la guerra, dominaba los detalles técnicos y tenía una excelente memoria. Su experiencia en las trincheras le aportaba la práctica que no aparecía en los libros. A pesar de esto, subestimaba importantes aspectos como las dificultades del terreno, el clima o el abastecimiento. Su vanidad propició una autoridad absoluta, no escuchaba a sus subordinados, ni aceptaba consejos de sus generales. Esta inflexibilidad pudo acelerar la derrota en la guerra.

Cuando el fracaso era inminente, quienes le conocían esperaban su suicidio. La rendición y la huida no eran opciones. Pero su muerte no fue heroica. “Los héroes mueren al frente de sus soldados, y tienen una sepultura honorable”.

Importante ha sido a lo largo de la historia militar dónde estaba el líder y cuánto conocía el desarrollo de las batallas, el terreno, la logística y los factores del enemigo. Aunque con el tiempo pierde importancia la presencia del líder en el frente, el autor sigue considerándolo una característica importante. Para él, y como se ve a lo largo de la lectura, “el mando es una tarea solitaria”.

Keegan se atreve a esbozar el papel del líder en la era nuclear. El mando ha derivado del general al centro del poder político. Ahora, los líderes políticos ostentan la responsabilidad última. Sin embargo, serán los que más lejos estén del peligro, esto es, de las consecuencias físicas. El mundo nuclear necesita un jefe inactivo, prudente, modesto y racional. Aunque suene poco a jefe.

“Ser un general consiste en mucho más que en mandar ejércitos en un campo de batalla”.

Para los amantes de la historia bélica la obra les resultará reveladora pues se aleja de las habituales monografías limitadas a analizar las tácticas y estrategias de los generales famosos. Keegan se centra en la esencia misma del liderazgo y del heroísmo, que a la postre condicionan las decisiones tomadas en el campo de batalla. Como es costumbre en él, cuyas obras hemos reseñado en otras ocasiones, su prosa es de fácil lectura y muy amena; aunque detallista, no se deja llevar por las minucias y extrae lo relevante de cada situación. Si hubiéramos de destacar algún “pero”, sería el sesgo anglosajón de los generales escogidos, algo por otro lado muy habitual en la historiografía británica y estadounidense. Creemos que hay figuras militares cuya influencia y liderazgo son más interesantes que las de Wellington y Grant.

Keegan concluye su trabajo con una definición un tanto oscura, pero no por ello errónea, del arte de mandar (“su ejercicio gira en torno al reconocimiento de que a aquellos a los que se les pida que mueran no se les debe dejar sentir que mueren solos”) y señala los imperativos de mando que todo líder ha de cumplir (afinidad, prescripción, sanción, acción y ejemplo). Más en concreto, al reflexionar sobre las características propias del líder “pos-heroico” que salga de la era nuclear, enumera sus cualidades: “Un jefe inactivo, que no haga nada, que no impresione con su ejemplo, que no diga nada excitante, que no premie pero que tampoco castigue, que insista sobre todo en ser diferente a la masa en su modestia, prudencia y racionalidad, puede que no suene a jefe de ninguna manera. Pero es, no obstante, justo el tipo de jefe que el mundo nuclear necesita, aun no sabiendo que lo quiere.”.

Bibliografía:

Recopilado de las siguientes páginas web:

<http://www.politicaexterior.com/articulos/libros-4/la-mascara-del-mando/>.

<http://www.hislibris.com/la-mascara-del-mando-john-keegan/>.

<http://metahistoria.com/novedades/la-mascara-del-mando/>.

