

Cómo se hace un líder: Dwight D. Eisenhower

Coronel (R) Robert C. Carroll, Ejército de EUA

Mientras que los molinos de los dioses trituran los granos lentamente hasta dejarlos ínfimos, los molinos del Departamento de Guerra parecen haberlo hecho sin seguir jamás un propósito.

—Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell to Friends* (¡Descansen! Historias que cuento a mis amigos)

LA BIOGRAFÍA DE Dwight David Eisenhower (alias Ike) como general y Presidente es conocida. Sin embargo, no lo es tanto la historia de cómo Ike, cuando era un joven oficial, ocupó algunos puestos mediocres que muchos considerarían el fin de una carrera profesional, pero que luego le rindieron grandes beneficios.

Este ensayo biográfico describe su formación profesional a través de un análisis de ascenso (y descenso) de Ike por los distintos grados militares. Ha sido redactado desde la perspectiva de cómo se hace un líder, especialmente en el Ejército de EUA. Y recalco aquí mi convicción de que los líderes no nacen, se hacen (un debate de muchos años). Respaldando nuestro argumento, la vida de Eisenhower nos muestra que los grandes líderes no sólo se hacen, sino que se hacen a sí mismos.

Esta historia nos relata cómo Ike desarrolló su propio conocimiento profesional y sus



(NARA, Administración Nacional de Archivos y Registros)

El General Dwight D. Eisenhower, comandante supremo aliado, en su cuartel general en el teatro europeo de operaciones. El General luce las cinco estrellas de su reciente ascenso a general del Ejército, febrero de 1945.

dotes de liderazgo a lo largo de su carrera. La misma puede servir como fuente de inspiración para algún oficial del Ejército que enfrenta

El autor, un estudiante de liderazgo desde hace mucho tiempo, guarda recuerdos personales de “El General”. Su padre, Paul T. Carroll, trabajó para Ike de 1945 a 1948 en el Pentágono, de 1951 a 1952 en la OTAN y de 1953 a 1954 en la Casa Blanca (durante los dos primeros años de la administración de Eisenhower). Algunos de los recuerdos del autor se incluyen en las páginas a continuación.

El Coronel (jubilado) Robert C. Carroll, Ejército de EUA, es asesor de desarrollo del liderazgo y en cambios culturales corporativos. El coronel Carroll tiene en su haber una Licenciatura en Ciencias de la Academia Militar de

EUA, una Maestría en Humanidades de la Universidad de Northwestern y una Maestría en Administración Pública de la Universidad de Auburn. Además, es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor de la Fuerza Aérea.



Campamento en el río Smoky Hill, 1904, Dwight en el centro.

una misión no determinada en su carrera por la sabiduría convencional, a fin de hallar el camino ideal hacia la grandeza.

1890–1911: Su infancia y adolescencia (hasta cumplir 20 años de edad)

David Dwight Eisenhower nació en Denison, Texas, el 14 de octubre de 1890. Su madre invirtió el orden de sus nombres y pasó a ser “Dwight David”, y lo llamaron así toda su vida. Algunos años después la familia se mudó a Abilene, Kansas. Siguiendo la tradición de sus padres, Ike se adhirió a los Menonitas y a los Testigos de Jehová, por lo que fue bastante inusual y difícil para esta familia de espíritu pacífico y religioso aceptar que uno de sus siete hijos se marchara de casa para ser soldado.

Cuando era joven Ike se postuló para el servicio militar y recibió una carta de la oficina de un congresista firmada por su secretario. Esta firma lo ofendió a tal grado que luego no permitió que nadie firmara por él. Cuando Ike era Jefe de Estado Mayor del Ejército, mi padre, que se encargaba de la correspondencia, logró imitar su estilo de escritura e hizo mucho más fácil para Ike firmar centenares de cartas diarias.

En la escuela obtenía muy buenas calificaciones en inglés y en matemática, pero tenía una inclinación especial por la historia, materia que estudiaba en casa. Su madre tenía una gran biblioteca que guardaba bajo llave, pero Ike encontró la llave. Le gustaba particularmente la historia antigua. Estudiar las Guerras Púnicas entre cartagineses y romanos que luego le serviría en las campañas de Italia y África del Norte durante la Segunda Guerra Mundial. Su gran héroe era Aníbal, famoso por cruzar los Alpes con elefantes; hazaña que luego Ike realizaría a su manera. Era un buen tirador, sabía defenderse en luchas cuerpo a cuerpo y descollaba como jugador de béisbol y fútbol. En otras palabras, era un candidato ideal para ingresar a West Point.

1911–1915: Cadete de West Point (de los 20 a los 24 años de edad)

Fue casi por casualidad que Eisenhower ingresó al Ejército. Su mejor amigo, Swede Hazlett, lo convenció de que se postulara para el servicio militar. En ese entonces se presentaba un solo examen de ingreso para la Academia de la Armada y para la Academia Militar. Swede finalmente partió rumbo a Annapolis, mientras que Ike se dirigió a West Point. Sin embargo, continuaron siendo grandes amigos y mantuvieron una estrecha relación por correspondencia durante sus respectivas carreras. Cuando ya era Presidente, Ike asistió al funeral de este capitán retirado de la Armada, lo que revela su tendencia a entablar y cultivar amistades duraderas.

En West Point, Ike demostró ser un jugador de fútbol aguerrido como mediocampista y defensor e incluso, fue destacado en el New York Herald por un “espectacular touchdown” que logró anotar. Cuando era estudiante de segundo año, en un partido contra la Carlisle Indian School de Pensilvania, campeona del torneo nacional universitario de 1912, Ike logró hacer un *tackle* al legendario Jim Thorpe. Sin embargo, lamentablemente, una lesión en la rodilla lo alejó del equipo de fútbol americano durante dos años lo que casi le costó su nombramiento de oficial. Era, además, un destacado boxeador y hasta alcanzó el rango

de sargento abanderado. Excelente redactor, Ike estaba entre los diez mejores alumnos de su clase de inglés de primer año (“plebe English”). Se graduó a los 24 años de edad en el 61° lugar en estudios académicos y en el 125° lugar en deméritos del total de 164 alumnos de la clase 1915. Esta clase vio nacer a muchas estrellas: uno de cada tres cadetes se convirtió en oficial general. Ike se graduó un año después de que comenzara la Primera Guerra Mundial en Europa, pero para su gran desilusión, no pudo participar en la misma.

1915–1916: Subteniente (de los 24 a los 25 años de edad)

En el Fuerte Sam Houston, Texas, además de cortejar y contraer nupcias con Mary (Mamie) Geneva Doud, Ike realizó tareas de rutina como nuevo teniente en su regimiento, la 19ª Infantería. Según se dice, también era bastante bueno jugando al póquer. Quien sería su futuro suegro rebatió categóricamente su deseo de aprender a volar con la sección de aviación del Cuerpo de Transmisiones, el incipiente Cuerpo de Aviación, por considerarlo “demasiado peligroso”. (Sin embargo, mientras estaba en las Filipinas en 1937, Ike tomó clases de vuelo y hasta voló en solitario.) Su fascinación inicial por la aviación luego se equipararía con su interés por la guerra de tanques, en una época en que ambos artilugios bélicos recién se hallaban en sus comienzos.

Ike no haría honor precisamente a la letra de “Benny Havens”, una vieja canción de los cadetes que decía: *“In the Army there’s sobriety, but promotion’s very slow”* (*En el Ejército hay templanza, pero el ascenso es muy lento*). Como dice la canción, quizá hubo templanza (no sabemos si en todos los casos), pero sus ascensos en realidad fueron muy rápidos: Ike ascendió a teniente en 1916, a capitán en 1917 y a mayor en 1918. Como dato de interés podemos mencionar que George S. Patton, de la clase 1909 de West Point y subteniente durante siete años también se convirtió en teniente, capitán y comandante en los mismos años que Ike. Tanto Ike como Patton fueron ascendidos al rango de teniente coronel en 1918.

1916–1917: Teniente (de los 25 a los 26 años de edad)

Ike se postuló para prestar servicios en la Expedición Punitiva a México liderada por el general “Black Jack” Pershing, pero fue rechazado. Ésta no sería la última vez que se toparía con dificultades para poder escuchar “el fragor de las armas”.

Su nombramiento como inspector general del 7º Regimiento de Infantería de Illinois,

Al igual que Ulysses S. Grant, quien se desempeñara como intendente durante la guerra entre EUA y México, Ike asimiló lecciones esenciales de logística como oficial de menor antigüedad.

acuartelado en una tienda de campaña en el Campamento Wilson, cerca del Fuerte Sam Houston, le brindó la oportunidad singular de observar directamente las habilidades y limitaciones de las unidades de la Guardia Nacional. Con la aprobación del coronel del regimiento, el joven teniente Eisenhower se encargó, en su totalidad, del adiestramiento y preparación de todo el regimiento.

Luego ocupó el puesto de jefe de la policía militar del Fuerte Sam Houston, oficial principal a cargo de hacer cumplir la ley en el Fuerte, lo que le proporcionó conocimientos en asuntos disciplinarios. Después, fue nombrado jefe de logística del recientemente activado 57º Regimiento de Infantería, nuevamente en el Campamento Wilson. El 57º Regimiento de Infantería pasaría de ser un pequeño grupo dirigente de oficiales sin cuarteles, carpas ni equipamiento a una potente organización conformada por más de 3.000 tropas. Al igual que Ulysses S. Grant, quien se desempeñara como intendente durante la guerra entre EUA y México, Ike asimiló lecciones esenciales de logística como oficial de menor antigüedad.

Que recuerde, al menos en una ocasión mis padres se reunieron con Ike y Mamie en nuestra casa; recuerdo ver películas de vaqueros con los hijos de Ike y de otros miembros del Estado Mayor; todos juntos en pijamas, incluso Ike. Cuando regresé de Vietnam a Gettysburg en 1967, hice un llamado de cortesía a Ike. Recuerdo que me preocupaba cómo saludarlo y presentarme ante él y si tenía mis condecoraciones colocadas adecuadamente. Me arrepentí de no haberle preguntado sobre mi padre. Mi recuerdo de Ike es simplemente el de un amable caballero con una gran sonrisa.

1917–1918: Capitán (de los 26 a los 27 años de edad)

Ike estableció un programa que luego enseñó a los aspirantes a oficiales de Infantería encomendados para cumplir funciones en el Fuerte Oglethorpe, Georgia y luego capacitó a los recién comisionados tenientes en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Y si bien estas no eran asignaciones de combate en las trincheras de Francia forjaron en él no sólo las características esenciales de liderazgo requeridos a los jóvenes oficiales, sino que también le enseñó a cómo enseñarlas. A pesar de la significativa aportación que estaba realizando a la campaña de la guerra, no podía evitar sentirse al margen del más grande acontecimiento que podía impulsar su carrera profesional. El capitán Eisenhower se ofreció tantas veces como voluntario para combatir durante la Primera Guerra Mundial que realmente fue reprendido por ello.

En cuanto a su salud general, Ike había sido un excelente deportista en la universidad; un joven oficial fuerte y atlético en el Fuerte Sam Houston, que ganó una apuesta al trepar los cables de sujeción del asta de la bandera sólo con sus manos, sin usar sus pies y un hábil jinete que compitió en Panamá. En las fotografías tomadas incluso en sus últimos años aparenta en buen estado físico a pesar de ser un fumador empedernido, especialmente durante la guerra. Se dedicó a la pintura por sugerencia de Churchill como pasatiempo para relajarse y luego se entusiasmó con el golf.

Cuando era Presidente, Ike sufrió un ataque cardíaco el 20 de septiembre de 1955 cuando se encontraba de vacaciones en Denver, Colorado. La casualidad es que un año y medio antes mi padre había sido tratado de una dolencia cardíaca y sufrió un ataque cardíaco fulminante en septiembre de 1954. Su médico en el hospital Walter Reed era Paul Dudley White. El Dr. Paul Dudley White también fue médico de Ike quien lo atendió cuando sufrió el ataque cardíaco un año después de mi padre. Con esa experiencia y esa relación, el médico ayudó a Ike a sobrevivir el ataque cardíaco. White es reconocido en los círculos médicos como uno de los cardiólogos más importantes de su época, famoso, entre otros logros, por salvar a Ike al tratarlo por medio de lo que hoy se considera práctica común.

1918: Mayor (a los 27 años de edad)

Al ser encomendado para cumplir funciones en el 65° Batallón de Ingenieros en el Campamento Meade, Maryland, Ike formó parte del recién formado 301° Batallón de Tanques Pesados. Ésta fue la primera vez que pudo realizar un análisis profundo de los tanques. Luego se le asignó la tarea de establecer el Campamento Colt en el campo de batalla, Gettysburg, Pennsylvania, durante la Guerra Civil. Bajo su dirección, el Campamento Colt pasó de ser sencillamente una idea a albergar al incipiente Cuerpo de Tanques del Ejército conformado por unos 10.000 soldados. Es de suponer que las lecciones que aprendió allí le renderían luego enormes beneficios al establecer las áreas de concentración previa al “día D” en Gran Bretaña.

1918–1920: Teniente Coronel (de los 27 a los 29 años de edad)

Ike fue ascendido a teniente coronel en el Campamento Colt el 14 de octubre de 1918 (el día de su 28° cumpleaños y sólo tres años después de egresar de West Point) con la misión de viajar a Europa en calidad de comandante de tanques. Sin embargo, en menos de un mes, luego de pactarse el Armisticio, los planes de despliegue militar de Ike fueron suspendidos.

Y así fue como experimentó, en pequeña escala, el sabor amargo de lo que significa disolver un ejército por completo. Trasladó su



Teniente Coronel Dwight D. Eisenhower, 1919

unidad al Fuerte Dix, Nueva Jersey, donde dio de baja del servicio militar al ochenta por ciento de sus tropas y luego movilizó lo que restaba de la unidad en tren hasta el Fuerte Benning, Georgia. Esta experiencia le sería de mucha utilidad luego de la Segunda Guerra Mundial, cuando Ike—en calidad de Jefe de Estado Mayor del Ejército—encabezara una reducción de fuerzas de mayor envergadura.

Además, en 1919 a Ike se le presentó una oportunidad única: sirvió en calidad de observador de un convoy motorizado transcontinental. El primer día recorrieron sólo 47 millas en aproximadamente siete horas, con tres interrupciones por averías. La travesía completa por los Estados Unidos les tomó varios meses, a un promedio de menos de seis millas por hora. Este valioso ejercicio capacitó a Ike para lidiar con la monumental tarea de coordinar el avance de tropas y logística en la Segunda Guerra Mundial. Además, es muy probable que despertara en Ike la imperiosa necesidad de la nación de contar con mejores carreteras de alta velocidad y, sin duda alguna, le sirvió de inspiración para construir el sistema de autopistas interestatales que lleva su nombre..

Posteriormente en el Campamento Meade, Ike prestó servicios junto al Coronel George S. Patton, quien se graduó en cinco años de la clase 1909 de West Point (si contamos su “primer” año como cadete en el Instituto Militar de Virginia, a Patton en realidad le tomó seis años lograr ese nombramiento). Patton obtuvo el quinto

lugar en el pentatlón de las Olimpiadas de 1912 y fue un héroe de combate. Ike admiraba a Patton y sentía por él un gran respeto por su experiencia de combate con fuerzas blindadas. Los Patton y los Eisenhower eran vecinos y los dos hombres se hicieron grandes amigos, con una gran estima mutua por sus conocimientos militares y de historia.

En Meade, el teniente coronel Eisenhower comandó la brigada de tanques más pesados (Mark VIII), mientras que el Coronel Patton comandó la brigada de tanques más livianos (Renault). Ambos se enfrascaron en la mecánica verdadera de la guerra mecanizada, desarmando sus dos modelos de tanques hasta la última estría de rueda y perno. Juntos experimentaron con tanques y desarrollaron sugerencias novedosas de cómo debían utilizarse. Alejándose de la sabiduría tradicional del Departamento de Guerra, visualizaron un valor más grande al utilizar tanques para lograr avances rápidos en lugar de sólo apoyar a la infantería a una velocidad mínima. Si bien no lo sabían en ese momento, este pacífico período de servicio conllevó a una

Los Patton y los Eisenhower eran vecinos y los dos hombres se hicieron grandes amigos, con una gran estima mutua por sus conocimientos militares y de historia.

valoración de la guerra de blindados que luego se libraría en África del Norte y en Europa y cultivaría una amistad que se mantuvo durante toda la guerra a pesar de algunos altibajos.

1920: Nuevamente, Mayor (30 años de edad)

Cuando el Cuerpo de Tanques fue disuelto en 1920, tanto Ike como Patton volvieron al grado de capitán el 30 de junio de 1920, pero inmediatamente fueron ascendidos a comandantes: Patton el 1 de julio de 1920 y

...Conner instruyó a Ike en un programa intensivo de lectura de los mayores pensadores del mundo, tales como Platón, Nietzsche y Shakespeare.

Ike el 2 de julio de 1920. Patton permanecería en el grado de mayor durante los siguientes 14 años, Ike por los siguientes 16 años. Trágicamente, durante esta asignación en el Campamento Meade, los Eisenhower perdieron a su primer hijo, Doud (Icky) Dwight por causa de la escarlatina. El jovencito permaneció en su habitación en cuarentena donde falleció, mientras Ike miraba tras la ventana desde el portal. El trauma de esta tragedia lo acompañó hasta el día de su propia muerte.

Mientras se encontraban en el Fuerte Meade, Ike y Patton pasaron un día con el General de Brigada Fox Conner, a quien le presentaron sus puntos de vista acerca de los tanques y la guerra de blindados. Conner había sido oficial de operaciones de Pershing durante la Primera Guerra Mundial y era considerado uno de los “cerebros” del Ejército, además de un hombre de pensamiento renacentista. Ya bien entrada la noche, Conner dirigió la mayor parte de sus preguntas a Ike, a quien consideraba el más ingenioso de los dos.

1922–1925: Aún Mayor (de los 31 a 34 años de edad)

En 1922 Conner recurrió a sus influencias con su antiguo jefe, el General John J. Pershing, luego Jefe de Estado Mayor del Ejército (JEM), para que Ike fuera asignado su oficial ejecutivo en la 20ª Brigada de Infantería del Campamento

Gaillard, Panamá. Aparte de ser un suplente de Patton, Ike no había tenido la oportunidad de contar con un mentor hasta que llegó a la Zona del Canal de Panamá. Aquí aprendió bajo el ala de un experto. Más adelante en su carrera, Ike se beneficiaría de las preferencias de Pershing, MacArthur, Krueger, Marshall y Churchill. Sin embargo, Conner fue su primer mentor y el mejor de todos.

Durante un periodo de tres años Conner instruyó a Ike en un programa intensivo de lectura de los mayores pensadores del mundo, tales como Platón, Nietzsche y Shakespeare. Ike leyó textos de los grandes autores militares, en particular *Memoirs* de Grant y *Sobre la Guerra* de Clausewitz (obra que leyó tres veces). Siguiendo el método socrático, Conner acondicionó el gusto de Ike por la filosofía, la historia, la táctica y la estrategia. Conner además inculcó en Eisenhower la idea de que el Tratado de Versalles hizo que otra guerra fuese inevitable y que el próximo implicaría también una guerra de coalición, pero en la misma el papel de EUA sería más relevante. Y así, en lugar de disfrutar de los apacibles días tropicales en Panamá jugando al *bridge* y al polo, Ike realizó el equivalente a una carrera universitaria acelerada sobre estrategias y predijo lo que ocurriría 20 años después.

El segundo hijo de los Eisenhower nació en Panamá. Años más tarde John Sheldon Doud se graduó de su clase de West Point el mismo día que su padre realizó el ataque atravesando el Canal de la Mancha. Hastiada del calor tropical, los insectos y los murciélagos, Mamie, acompañada por el pequeño John, dejó temporalmente a su esposo estudiante y soldado para regresar junto a su familia en Denver.

1925–1927: Todavía Mayor (de los 34 a los 36 años de edad)

A esta altura de su carrera, Ike experimentó un importante desafío político con la ayuda de su mentor, Conner. En calidad de oficial de infantería, Ike no fue seleccionado para asistir a la Escuela de Infantería del Fuerte Benning, Georgia ni a la Escuela de Comando y Estado Mayor (ECEM) del Fuerte Leavenworth, Kansas, sino fue enviado—en contra de sus deseos—nuevamente a Meade. A fin de superar

este desaire Conner se las ingenió para lograr el traslado temporal de Ike de la Infantería al Grupo Administrativo (GA) y luego le consiguió un puesto de reclutamiento en el Fuerte Logan, Colorado. Era un puesto bastante indeseable, pero podría estar cerca de sus suegros y por consiguiente sería beneficioso para su matrimonio. Y ahora que Ike era miembro del GA, el Comandante de ese grupo, a solicitud de Conner, envió a Eisenhower a la ECEM aprovechando el cupo vacante en ese grupo.

El Jefe de Infantería le dijo a Ike personalmente que, por no haber estado en Benning no se encontraba preparado y que fracasaría en Leavenworth. Pero Conner le aseguró a Ike que allí se destacaría. Ike fue el graduado más sobresaliente de la clase 1926 y su compañero de estudios Leonard T. Gerow—posteriormente su jefe en Planes de Guerra—fue el segundo. Cuando se le solicitó aprobar la solicitud de Ike de un codiciado puesto de instructor en la ECEM, el Jefe de Infantería lo rechazó. En su lugar, nuevamente, asignó a Ike a Infantería en el Fuerte Benning, para adiestrar al equipo de fútbol y comandar un batallón de infantería; tal vez no la mejor asignación para el graduado más sobresaliente de la ECEM quien había comandado un batallón de tanques ocho años atrás.

1927-1929: Mayor todavía (de los 36 a los 38 años de edad)

Una vez más, Fox Conner intervino en la carrera de Ike cuando lo asignaron para un puesto en la Comisión de monumentos de batalla estadounidenses en Francia. Si bien esto podría considerarse superficialmente otra desviación del camino hacia una “exitosa” carrera, el Presidente de la Comisión era el General del Ejército John J. Pershing, recientemente jubilado. Este cargo le brindó a Ike la posibilidad de vivir en Francia junto a su familia y de caminar los campos de batalla de la Primera Guerra Mundial, ganando de esta manera una apreciación directa de la guerra en la que no había podido participar, así como valiosos conocimientos para la guerra que pronto dirigiría.

Además de redactar una guía para los campos de batalla estadounidenses en Francia, Ike sirvió de redactor de discursos para Pershing y lo

ayudó con su autobiografía. Si bien Pershing tenía fama de ser un jefe muy estricto, no escatimó elogios para Ike. La autobiografía de Pershing, *My Experiences in the World War* (*Mis experiencias en la Guerra Mundial*) luego obtendría en 1932 el Premio Pulitzer en historia.

El Mayor Eisenhower impresionó de manera muy positiva a Pershing que incluso le permitió tomarse un tiempo libre de sus responsabilidades en la Comisión de Monumentos para asistir a la prestigiosa Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA), ubicada, en ese entonces, en el Fuerte McNair, Washington, D.C.

Sin embargo, tal vez el logro más casual de este viaje fue conocer e impresionar positivamente a George C. Marshall, en ese entonces, Teniente Coronel. Marshall había trabajado para Pershing como planificador durante la Primera Guerra Mundial, en calidad de edecán del JEM y luego asesor principal en la Comisión de Monumentos. Allí, en la organización, su desempeño fue estelar, quien luego multiplicaría por cuarenta las dimensiones del Ejército en un periodo de tres años y que gracias a su buen ojo para descubrir talentos lanzaría a Ike al estrellato.

En la Primera Guerra Mundial, el Coronel Marshall había sido el oficial de planificación del General de Brigada Conner, quien era el jefe de operaciones (G3) del General Pershing, Comandante de las Fuerzas Expedicionarias Estadounidenses (*AEF*) en Europa. Estos tres hombres geniales influyeron en Ike de diversos modos. Y pronto Ike conocería a otro hombre extraordinario Douglas MacArthur, un héroe

Ike llegaría a lo más alto sin haber comandado ninguna unidad militar superior a un batallón y ninguna en combate.

de guerra con numerosas condecoraciones (dos Cruces de servicio distinguido, siete Estrellas plateadas, una Medalla de servicio distinguido y dos Corazones púrpuras) a quien

no le entusiasmaba el “grupo de Chaumont”, en alusión a la ubicación del Cuartel General de las AEF y al Estado Mayor que jamás se aventuró al frente, como lo hizo él. Pershing, Conner, Marshall y MacArthur tienen una interesante

Marshall era un verdadero cazatalentos. Conoció a mi padre cuando era capitán durante los ejercicios “Maniobras de Luisiana”. En diciembre de 1944 y a pesar de las fuertes objeciones del comandante de la división de mi padre, el JEM Marshall le pidió al Teniente Coronel Carroll que regresara a EUA para desempeñarse como oficial de instrucciones en el Pentágono. Luego de tres años y medio lejos de casa (en Islandia, Inglaterra y Francia), mi padre tuvo la extraordinaria oportunidad de trabajar con tres JEM históricos consecutivos: Marshall, Eisenhower y Bradley.

conexión que lo dice todo sobre la política interna del Ejército de EUA. En 1930 el General jubilado Pershing recomendó al General de División Conner como Jefe de Estado Mayor del Ejército, pero en su lugar fue elegido MacArthur quien era más joven. MacArthur y Marshall eran verdaderamente contemporáneos—MacArthur era sólo once meses mayor que Marshall, y éste fue comisionado (por el Instituto Militar de Virginia) sólo 16 meses antes que MacArthur (de West Point). Sin embargo, en 1930, el recién ascendido MacArthur lucía cuatro estrellas, mientras que Marshall exhibía la hoja de roble plateada de Teniente Coronel. Finalmente, Marshall llegó al grado de Coronel en 1933, pero MacArthur se negó a ascenderlo a General de Brigada a pesar de la recomendación del General jubilado Pershing. No fue hasta un año después de un largo e inusual período (cinco años) de MacArthur como JEM que Marshall fue finalmente ascendido a General de Brigada (1936). Conner se jubiló de General de División en 1938. Un año después, Marshall pasó de ser General de Brigada a alcanzar el puesto de cuatro estrellas del JEM. Cinco años más tarde (en diciembre de 1944), el JEM Marshall, en ese entonces jefe de MacArthur y de Eisenhower, fue ascendido a cinco estrellas exactamente dos días antes que MacArthur y cuatro días antes que Ike.

1929–1933: Todavía con el grado de Mayor (de los 38 a los 42 años de edad)

Eisenhower regresó a EUA justo cuando la nación entraba en la Gran Depresión. Se desempeñó en calidad de oficial ejecutivo del Subsecretario de guerra, finalizando, entre otras tareas, un estudio sobre la disponibilidad de fabricación estadounidense para dedicarse a la producción militar.

Luego, trabajó como ayudante del JEM MacArthur quien, a diferencia de otros durante la Depresión, estaba muy interesado en la industrialización. Ike elaboró para MacArthur un extenso plan concebido para la movilización en tiempos de guerra de la industria estadounidense, el cual años después se convertiría en el plan maestro del presidente Roosevelt para desarrollar el “arsenal de la democracia”. Nuevamente, una asignación aparentemente desviada del camino se convertiría en una que le proporcionaría un antecedente excelente para el futuro General, quien en 1943 retrasaría la anhelada invasión de Francia hasta tanto los Estados Unidos fabricara una cantidad adecuada de pistolas, tanques, aviones, municiones, buques de desembarque, botas y raciones “K”.

Ike continuó prestando servicios a MacArthur, trabajando en informes para el Congreso sobre temas como la mecanización, movilización y desarrollo del poderío aéreo. Ike incluso acompañó a su jefe—vistiendo un cinturón “Sam Browne”, pantalones de montar, botas y espuelas—mientras dirigían a unos 600 soldados de infantería y al escuadrón de caballería de Patton desde el Fuerte Myer, Virginia a través del río Anacostia, Washington D.C., para dispersar a los casi 20.000 hombres del grupo de veteranos que protestaban por el “Bonus Army” (un bono en efectivo).

Cuando MacArthur se fue de D.C. para convertirse en asesor militar principal de la Mancomunidad de las Filipinas en 1935, decidió llevar con él a Ike. El Mayor Eisenhower no tenía muchas opciones con respecto a esta asignación, pero Mamie sí, y de hecho, retrasó su traslado un año.

1936–1939: Finalmente, Teniente Coronel (de los 45 a los 48 años de edad)

Ascendido a Teniente Coronel en 1936, se le delegó a Ike un alto grado de autoridad en la



NARA

El General Dwight D. Eisenhower dando la orden del día, 6 de junio de 1944.

preparación de las Filipinas para un ataque que pronto llegaría, en 1941. Durante su estancia de cuatro años en Manila, las tareas de Ike fueron tanto de índole diplomática como militar y se granjeó el respeto y la admiración del presidente Quezon de las Filipinas, como le sucedería en años posteriores con otros jefes de estado.

En esta asociación de siete años con MacArthur, Ike ganaría de este experto en política, pensador brillante y elocuente “emperador estadounidense” una experiencia valiosa en la solución de problemas de gran envergadura, en la logística remota y en el trato de personas con egos un tanto elevados; todas éstas fueron lecciones necesarias para los roles que desempeñaría en el futuro.

1939–1940: Teniente Coronel y luego Coronel (de los 48 a los 49 años de edad)

Una vez que retornó a EUA a fines de 1939, Ike ayudó a coordinar una gran cantidad de movimientos de tropas y de ejercicios de adiestramiento para tropas recién reclutadas y unidades de la Guardia Nacional en la costa occidental en el Fuerte Ord, California. De ahí, se trasladó al Fuerte Lewis, Washington, donde fungió de oficial ejecutivo del 15° Regimiento de Infantería y también comandó un batallón. Ike llegaría a lo más alto sin haber comandado ninguna unidad militar superior a un batallón y ninguna en combate. Sus otras experiencias

como soldado, además de su carácter y su competencia compensaron más que suficiente esa deficiencia que muchos criticaron. Años después, Ike visitó la 15ª Infantería en Corea en calidad de Presidente electo.

En 1950 Ike sacó a mi padre del cuerpo docente de la ECEM para que lo acompañara a París cuando se convirtió en Comandante Supremo de los poderes aliados en Europa. Cuando mi padre asistía a la Escuela Superior de Guerra en el Fuerte McNair, Ike lo llamó para que fuera con él a Corea (diciembre de 1952) y luego para que bajara para él en la Casa Blanca (enero de 1953).

Su carrera avanzó a través de una serie de asignaciones asombrosas—todas ellas con el título de “Jefe de Estado Mayor”, el líder que planifica y coordina todo el trabajo del Estado Mayor en cuanto a asuntos de personal, inteligencia, operaciones y logística para el comandante. En calidad de Teniente Coronel, fue el primer Jefe de Estado Mayor de la 3ª División de Infantería y luego Jefe de Estado Mayor del recién inaugurado IX Cuerpo, ambos en el Fuerte Lewis. (En 1940 Eisenhower solicitó a su gran amigo el General de Brigada Patton prestar servicios en el nuevo Cuerpo de Tanques, pero el JEM Marshall lo rechazó.)

Luego, Ike como Coronel recién ascendido, se convirtió en Jefe de Estado Mayor del 3º Ejército en el Fuerte Sam Houston bajo las órdenes del Teniente General Walter Krueger, un “mustang”: un ex soldado raso que luego luciría cuatro estrellas. En el verano de 1941, el 3º Ejército “superó” concluyentemente al 2º Ejército durante los tan promocionados ejercicios de adiestramiento, las Maniobras de Luisiana, concebidos por Marshall y se le reconoció crédito a Ike por los planes de batalla de Krueger.

1941–1942: General de Brigada (de los 50 a los 51 años de edad)

La rápida serie de puestos de “Jefe de Estado Mayor” luego le servirían en África del Norte y en Europa en términos de cómo comprender

los roles y las funciones de las grandes unidades militares. Obtuvo su primera estrella el 29 de septiembre de 1941. Siete meses antes, su gran amigo Omar Bradley había recibido la primera estrella de los egresados de la Clase 1915 de West Point, cuando Marshall lo ascendió de Teniente Coronel a General de Brigada y lo trasladó del Departamento de Guerra al Fuerte Benning con órdenes de formar la Escuela de Cadetes del Ejército.

Cinco días después del ataque a Pearl Harbor, el Secretario de Estado Mayor del Departamento de Guerra, Coronel Walter Bedell Smith (posteriormente, Jefe de Estado Mayor de Ike durante toda la guerra) llamó a Ike en San Antonio con el mensaje de que Marshall requería su presencia de inmediato en Washington D.C. La primera tarea de Ike, por orden de Marshall, fue elaborar la estrategia del Pacífico. Unas horas más tarde, Ike regresó con un esquema bien definido. Pensó que, con la Armada temporalmente paralizada en el Pacífico, no sería posible abastecer a las Filipinas adecuadamente a través de nuestras vías de comunicación tradicionales. Por consiguiente, era necesario asegurar una base en Australia, proteger esas nuevas vías de comunicación y desde allí abastecer a las tropas estadounidenses y filipinas por aire y mar lo antes posible. Ninguna guarnición hubiera podido resistir si los japoneses hubiesen atacado con mayor fuerza, pero nos vimos obligados a hacer todo lo humanamente posible. Eisenhower alegó: “Podrían excusar el fracaso, pero no el abandono”. Marshall estuvo de acuerdo y le dijo que procediera.

Durante los siguientes seis meses, Ike se distinguió en la planificación y en la estrategia: ascendió de subjefe a cargo de la defensa del Pacífico, División de Planes de Guerra (encabezada por Leonard Gerow), a jefe de la División de Planes de Guerra, hasta llegar a ser jefe de operaciones. Ike se metió de lleno en todo el espectro de estrategias para Marshall: inteligencia, operaciones especiales, logística, movilización y financiamiento. Y aprendió a ahondar en los detalles de los asuntos, una lección que le resultaría muy valiosa durante su preparación para el “día D”. A menudo visitó la Casa Blanca para recibir instrucciones, sin

jamás pensar que regresaría una década después con un cargo muy distinto. Marshall solicitó un memorando para definir una estrategia aliada para el Presidente y para los Jefes de Estado Mayor combinado. Lo que Ike redactó no fue nada nuevo, pero era claro y con una lógica apremiante. Se convirtió en el plan de la guerra en Europa.

A solicitud de Marshall, Ike visitó las fuerzas estadounidenses en el Reino Unido y al retornar Ike le entregó a Marshall un informe en donde destacaba las deficiencias. Marshall le pidió que redactara un reglamento para el Comandante General del teatro de operaciones europeo. Al entregárselas a Marshall, Ike le dijo al JEM que lo leyera detenidamente porque se convertirían en el reglamento para la guerra. Marshall lo leyó y a los tres días reemplazó al General de División James E. Chaney por el General de División Dwight D. Eisenhower.

Ike organizó la Casa Blanca siguiendo el patrón de un cuartel general militar; con un Jefe de Estado Mayor y un Secretario de dicho Estado Mayor. Mi padre se convirtió en el primer Secretario de Estado Mayor de la Casa Blanca. Ingresó en la Casa Blanca como Coronel y seis meses después fue ascendido a General de Brigada. Poco tiempo después sufrió un ataque cardíaco. Nueve meses después sufrió un segundo ataque cardíaco, que resultó fatal. Fue reemplazado por el Coronel Andrew J. Goodpaster, quien se mantuvo en el cargo durante el resto de la administración de Ike. (El presidente Kennedy posteriormente disolvió esa organización, a la que Ike solía llamar “caos organizado”).

1942: General de División (51 años de edad)

El 25 de junio de 1942, Ike se retiró del Pentágono mientras duró la guerra. Marshall había lanzado la carrera de su protegido, en contra de las objeciones de muchos que decían que le faltaba experiencia de mando. A partir de entonces, los logros de Ike fueron incontables y quizá resulte mejor narrar su historia de ascensos observando simplemente el tiempo que permaneció en cada grado: Coronel, seis meses; General de Brigada, cinco meses; General de

División, cuatro meses; Teniente General, siete meses. Naturalmente, eran tiempos de guerra, pero ascender de Teniente Coronel a General de cuatro estrellas en veintitrés meses fue sin duda un logro extraordinario.

Para la mayoría de nosotros, las historias más famosas de la vida de Ike comienzan aquí: llevando a las fuerzas aliadas a lograr la victoria en Europa, luego fungiendo de JEM, después, Presidente de la Universidad de Columbia, más adelante, Comandante Supremo de los poderes aliados en Europa y, por último, Presidente de los Estados Unidos. Finalmente, se jubiló y fue a vivir a una pequeña granja en Gettysburg, donde había creado el Campamento Colt en 1918. Falleció en el hospital Walter Reed el 28 de marzo de 1969 a la edad de 78 años. Pocos se atreverían a discutir que su temperamento, carácter, conocimientos y competencia—tan bien demostrados durante la última etapa de su vida—no fueron moldeados durante los primeros años de su carrera.

Conclusión

Este estudio de casos de la carrera de Eisenhower demuestra la manera singular que tiene el Ejército de avanzar a sus líderes. Hoy, como lo hiciera a fines del último siglo, el Ejército asigna a sus oficiales a una variedad de trabajos en diversas organizaciones en todo el mundo, previendo que evaluarán cada situación singular rápida y decisivamente mientras adquieren una experiencia valiosa para desempeñar puestos más elevados y exigentes. Por consiguiente, una asignación que quizá algunos consideren que aleja a un oficial de la trayectoria preferida de su carrera para alcanzar el éxito podría convertirse, verdaderamente, en una asignación fundamental que convierta a ese oficial en un individuo con calificaciones singulares para ejercer el liderazgo en niveles superiores.

Así es como el Ejército *hace* a sus oficiales. Así es como los grandes líderes *se hacen* a sí mismos. Según Ike describe en su autobiografía, *At Ease*: “Cada vez que me convencía de que mis superiores, por negligencias burocráticas y un encasillamiento en la tradición, me habían condenado a asignaciones mediocres, no encontraba otro remedio que desahogarme en privado y aceptar el trabajo inminente”. **MR**