

Liderazgo

General Omar N. Bradley, Ejército de EUA

Este artículo originalmente fue publicado en la revista Parameters, núm. de invierno de 1972.

(Nota del Revisor de la Revista Parameters: El General del Ejército Omar N. Bradley visitó Carlisle Barracks [en el estado de Pensilvania y sede de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA] los días 7 y 8 de octubre de 1971 para reunirse con integrantes de la Asociación del 12º Grupo de Ejército. Mientras Bradley estaba en Carlisle, pronunció un discurso sobre el liderazgo dirigido al cuerpo docente y estudiantil de la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Su discurso incluyó observaciones obtenidas durante su larga e importante carrera. Una cuidadosa lectura de sus comentarios nos da una idea de las características que hicieron de Bradley el gran soldado y ser humano que es. La tesis del General Bradley trata sobre el liderazgo como un concepto intangible que implica una constante interacción entre el líder y los liderados. Si esta interacción es exitosa, se tienen los ingredientes necesarios para obtener grandes logros.)

TODOS LOS QUE están hoy aquí presentes son líderes. Me complace conocerlos. Lo que hagan puede honrar el pasado, explicar el presente y garantizar para todos nosotros —el futuro.

Tal vez pueda mencionar algunos factores que destacarán el valor del liderazgo eficaz. El liderazgo es un concepto intangible. Ninguna arma, ninguna pieza impersonal de maquinaria jamás antes diseñada puede ocupar su lugar.

Esta es la era de las computadoras y si sabe cómo programarla, puede recibir respuestas rápidas y precisas. Sin embargo, ¿cómo puede incluir el liderazgo en su programación y en la moral que se ve afectada por el mismo? Jamás olvidemos la gran importancia que tiene este elemento —el liderazgo- y si usamos las computadoras para adquirir respuestas específicas, no intentemos entablar toda una guerra, ni siquiera un solo combate, sin darle la debida consideración al elemento del liderazgo.

Otro elemento que debe ser tomado en cuenta es el Hombre que será liderado y cuya moral

nos interesa. Una tira cómica que cuelga sobre el escritorio de mi casa, constantemente me recuerda este aspecto. Un soldado de infantería con el fusil sobre sus rodillas está sentado detrás de una pared de protección. Sobre él se encuentra una lista de las más recientes armas que la ciencia haya inventado y el soldado detrás de esta pared está diciendo: “Pero todavía no han encontrado un sustituto para MÍ”.

Obviamente, con este grupo específico de militares, estoy considerando el liderazgo según se pone en práctica en una unidad militar. Sin embargo, después de haber estado relacionado con el sector civil desde hace un tiempo, se me hace difícil separar completamente las normas del liderazgo militar y el civil. Guardan mucho en común.

A menudo, cuando seleccionamos una empresa en donde invertir nuestros ahorros, principalmente tomamos en cuenta una compañía con un liderazgo eficaz. De manera similar, con frecuencia se juzga a una unidad militar por su liderazgo. El liderazgo eficaz es esencial para una acción organizada

El General del Ejército Omar N. Bradley nació en Clark, Misuri el 12 de febrero de 1893. Después de egresar de la Academia Militar en 1915, sirvió en la Infantería en distintas asignaciones y en la Academia Militar como instructor y oficial táctico. A principios de la Segunda Guerra Mundial se desempeñó en calidad de comandante de la 82ª División y luego de la 28ª División de Infantería. En 1943, fue Comandante del II Cuerpo de Ejército durante las Campañas

de Túnez y Sicilia; y en 1943, Comandante General del Primer Ejército de EUA durante la famosa invasión de Normandía. En 1944 y 1945, sirvió de Comandante General del 12º Grupo de Ejércitos en las campañas en Francia y Alemania. En 1946, el General Bradley fue nombrado Administrador de Asuntos de Veteranos de Guerra hasta que, nuevamente, se le llamó al servicio en donde se desempeñó en calidad de Jefe de Estado Mayor del Ejército de EUA.

donde cualquier grupo puede estar involucrado. Aquel que comanda —ya sea un oficial o un director de la industria— debe proyectar poder, un poder estimulante que coordina y dirige los mejores esfuerzos de sus seguidores, el cual les proporciona ese algo que les hace admirarlo, ya sea como un guía, apoyo, motivación, ejemplo o hasta para generar nuevas ideas y estimular la imaginación.

Las pruebas de un líder radican en cómo reaccionan y responden sus seguidores. Él no debería imponer su autoridad. El autoritarismo en sí, jamás ha producido un líder. El líder debe hacer sentir su influencia por medio del ejemplo e inspirar confianza a sus seguidores. La grandeza de un líder se mide por los logros de los liderados. Esta es la máxima prueba de su eficacia.

Con demasiada frecuencia usamos las palabras líder y comandante como sinónimos. No debemos olvidar que hay muchas más asignaciones de oficial de estado mayor además de comandantes y, un buen oficial de estado mayor puede y debe demostrar el mismo tipo de liderazgo en el papel de comandante. Si bien se necesita un buen oficial de estado mayor para iniciar un plan eficaz, dicho plan requiere un líder para garantizar que se ejecute adecuadamente. Es por eso que ustedes y yo hemos aprendido que el trabajo de recolectar información, estudiarla, formular un plan y tomar una decisión corresponde al 10% de la tarea; asegurarse de que el plan se ejecute representa el otro 90%. Un oficial bien entrenado es el que puede servir eficazmente, ya sea en calidad de oficial de estado mayor o de comandante.

Puedo recordar un antiguo vicepresidente de una de las empresas con la cual tengo conexiones. Él formulaba buenos planes pero jamás le daba seguimiento a los progresos para determinar si sus planes lograban los resultados deseados. Sabía que él había servido en las Fuerzas Armadas en la Segunda Guerra Mundial así que, por curiosidad, investigué el tipo de servicio que prestó y me enteré que durante todo el período de su servicio militar se había desempeñado en calidad de oficial de estado mayor. Jamás tuvo la ventaja de servir en un cargo de comandante y, por lo tanto, su entrenamiento era incompleto. Tal vez, si hubiera seguido en las Fuerzas Armadas por más tiempo, también hubiéramos



Biblioteca del Congreso de EUA

Los generales Obregón, Villa y Pershing se reúnen en el Fuerte Bliss, Texas (George S. Patton detrás de Pershing a su derecha).

podido desarrollar sus dotes de liderazgo —y este caballero todavía estaría trabajando para la compañía.

Tal vez han escuchado esta historia acerca del General Pershing en la Primera Guerra Mundial. Mientras inspeccionaba un área específica, encontró un proyecto que no andaba muy bien, a pesar de que el Teniente Segundo a cargo del proyecto tenía un plan bastante bueno. El General Pershing le preguntó al Teniente cuál era su salario mensual y cuando el teniente le contestó “US\$ 141.67”, el General Pershing le dijo “Recuerda que recibes US\$ 1.67 por formular tu plan y emitir la orden y US\$ 140.00 por garantizar que se lleve a cabo”.

No estoy seguro si yo hubiera llegado hasta ese extremo. Por supuesto que en la actualidad, los problemas son complejos y el buen trabajo del estado mayor juega un significativo rol en la solución de los mismos. He conocido a comandantes que no eran muy inteligentes, pero eran expertos en personal y sabían lo suficiente para seleccionar a los mejores oficiales para servir en sus estados mayores. Recuerden que un líder eficaz es el que motiva o inspira a otros, a los oficiales de estado mayor o a los comandantes subalternos, a ejecutar la tarea. Además, ningún líder lo sabe todo (¡aunque, en ocasiones, uno se encuentra con alguien que pareciera pensarlo!). Un líder debe motivar a los integrantes de su estado mayor a decir lo que piensan si consideran que el comandante está equivocado. Debe solicitar la crítica constructiva. Es un grave error que el líder se rodee, en su estado mayor, de subordinados “que a todo dicen sí”.

El General George C. Marshall era un excelente exponente del principio de hacer que sus subordinados expresaran su opinión. Cuando fue nombrado Jefe de Estado Mayor del Ejército, el personal administrativo de esta oficina consistía en tres oficiales quienes presentaron oralmente al General Marshall los documentos del estado mayor, o los “estudios” provenientes de las secciones del Estado Mayor General. Yo era uno de los integrantes del personal administrativo. Le presentamos, de manera escueta, el contenido de los estudios del estado mayor, citamos los puntos principales del problema en cuestión, los distintos cursos de acción considerados y las sugeridas medidas a tomar.

Al final de su primera semana como Jefe de Estado Mayor, el General Marshall nos reunió en su oficina y comenzó la reunión diciendo: “Estoy decepcionado de todos ustedes”. Cuando le dijimos si podíamos preguntar por qué, contestó, “Ustedes no han estado en desacuerdo con ninguna sola cosa que he hecho en toda la semana”. Le dijimos que lo que sucedía era que estábamos de acuerdo completamente con todos los documentos que habían sido presentados, que sabíamos lo que él quería y que agregaríamos nuestros comentarios en todo lo que considerábamos cuestionable.

Al mismo día siguiente, le presentamos un documento original por escrito y luego expresamos algunos análisis que, en nuestra opinión, hacían cuestionable las medidas sugeridas. El General Marshall nos dijo: “Eso es lo que quiero. A menos que escuche todos los argumentos contra una medida, no estaré seguro si tengo o no razón”.

Si sucede que se les asigna a servir como integrante de un estado mayor, intenten ser un buen oficial de estado mayor y, de ser posible, eviten ser un subalterno que a todo dice “Sí”. Yo le sugeriría a todos los comandantes que informaran a los integrantes de su estado mayor que cualquiera que no esté en desacuerdo, de vez en cuando, con lo que se pretenda hacer, es de valor limitado y tal vez debería ser asignado a otra organización donde esporádicamente se le ocurra alguna idea.

Evidentemente, me estoy refiriendo al proceso de toma de decisiones. Una vez que se toma una decisión, todos tienen que respaldarla 100%. En este aspecto, me pareció que los británicos fueron de admirar en la Segunda Guerra Mundial.

Independientemente de cuánto debate había habido sobre un tema, en el momento en que se tomaba una decisión, jamás se escuchaba que alguien expresara alguna duda. Tenían que estar convencidos de que todos los involucrados en el proceso de toma de decisiones jamás hubieran considerado cualquier otra idea, salvo las presentadas en la decisión.

No quiero insistir demasiado en el liderazgo de los oficiales de mayor jerarquía. Mi interés en el tema se extiende a todos los grados. Les aconsejaría siempre recordar que una cualidad indispensable de un líder eficaz es la capacidad de reconocer, seleccionar y entrenar a los líderes subalternos. Quisiera citar un libro titulado *Born at Reveille* escrito por el Coronel Red Reeder. El Coronel Reeder estaba en una visita oficial en representación del General Marshall y una de sus tareas era hacer preguntas acerca del liderazgo a nivel de oficiales subalternos. Esta es una narración de su conversación con el Coronel Bryant Moore en Guadalcanal. Y abro comilla:

Dije “Coronel Moore, dígame algo sobre el liderazgo”. Puse el dedo en la llaga. Así comenzó.

“¡El liderazgo! Aquí el mayor problema son los líderes y se tiene que encontrar una manera de eliminar a los líderes ineficaces. Es muy difícil hacerlo cuando se está en medio del combate. Los comandantes de pelotón que no pueden comandar, quienes no pueden prever cosas y quienes no pueden improvisar en una emergencia, son un claro detrimento”.

“Aquí hace mucho calor, como puede darse cuenta. Los soldados no la están pasando nada bien; sufren de agotamiento por calor. Vomitan y tiran su equipo. Los líderes deben ser líderes y deben estar atentos para establecer líneas de apoyo y poner fin a esta situación”.

“A los soldados se les ha instruido tomar las píldoras de sal, pero los líderes no se cercioran de que lo hagan. Resultado, agotamiento por calor.

Pareciera que los líderes eficaces son los que mueren; los líderes ineficientes causan que los soldados mueran. El gran problema es el liderazgo y ponerle los grados en los hombros a las personas adecuadas”.

Algunas granadas de mortero 60mm japonesas cayeron a unos 25 metros de nosotros y destruyeron algunas palmeras. Se me esfumó el interés en tomar notas y el Coronel dejó de hablar. Cuando acabaron las salvas y regresó la calma, Bryant Moore dijo, “¿Dónde quedé? Observó una patrulla. Permítame decirle que, ni siquiera un soldado entre cincuenta puede liderar una patrulla en esta selva. Si se puede determinar quiénes son los líderes eficaces antes de llegar a la zona de combate, se habrá hecho un gran descubrimiento”.

He tenido que deshacerme de casi veinticinco oficiales porque sencillamente no eran líderes. ¡He tenido que *obligar* al comandante de batallón a eliminar a los líderes subalternos deficientes! Este proceso es algo constante. Nuestros líderes subalternos se dan cuenta de que deben conocer mejor a sus soldados. Los líderes eficaces conocen a sus soldados” —Cierro comillas.

Entonces, ¿cuáles son las cualidades distintivas de un líder? Hay muchas características indispensables que debe poseer, pero solo mencionaré unas cuantas, las cuales considero, tal vez, sean las más importantes. En primer lugar, tiene que ser un experto en su especialidad, sin necesariamente ser un especialista en todas las fases de la misma. Hace unos cuantos años se sugirió la eliminación de las materias de ingeniería de los estudios requeridos en la Academia Militar en West Point. Yo me opuse. Por ejemplo, la construcción de puentes es una especialidad de los ingenieros; sin embargo, pienso que todo oficial debe tener una idea de lo que se trata. Cuando llegamos al río Rin en la Segunda Guerra Mundial, no fue necesario que yo supiera cómo construir un puente, pero fue muy útil que supiera lo que esto implicaba para garantizar que los ingenieros recibieran el apoyo adecuado en términos del tonelaje permitido y una idea del tiempo involucrado.

Las especialidades dominan casi todo problema enfrentado hoy en día por el líder militar o el gerente de un negocio. Esta persona debe ahondar lo suficientemente en su problema para que lo comprenda e inteligentemente lo administre, sin tener que llegar al punto de convertirse en

un especialista en cada faceta del problema. No necesita ser un experto de tanques para eficazmente usar una unidad de tanques a su mando.

Una vez, Thomas J. Watson de la corporación IBM dijo que el ingenio de un ejecutivo es la capacidad de lidiar con los asuntos que no comprende. Esto nos lleva a otro principio de liderazgo que a menudo he encontrado abandonado, tanto en las Fuerzas Armadas como en los negocios. Si bien no se necesita ser un especialista en todos los aspectos del trabajo, se debe tener un grado proporcionado de interés en todos los aspectos del mismo —y las personas interesadas, sus subalternos, deben darse cuenta de ese interés.

Tienen que circular y mostrar interés en lo que hacen sus subalternos, aunque no sepan mucho de la técnica de ese trabajo. Y, cuando estén haciendo estas visitas, intenten exaltar a quienes se lo merecen, así como también dar sugerencias o críticas.

Acostumbramos decir lo que pensamos solo cuando las cosas salen mal. Es un hecho muy conocido que un “Departamento de quejas” constituye una parte esencial de muchas compañías. Que yo sepa, no hay servicio similar alguno para incrementar el manejo de elogios por el trabajo bien hecho, sin llegar a ser extravagante.

Todos recibimos suficientes críticas y aprendemos a aceptarla. Hasta *Sir* Winston Churchill, a pesar de sus inigualables logros, encontró una ocasión para decir: “Me he beneficiado enormemente de la crítica y en ningún momento sufrí una carencia perceptible de la misma”. Pero recordemos que los cumplidos también juegan un papel. Napoleón probablemente fue el mejor exponente de este principio de reconocimiento a través del uso de una cinta de un cuarto de pulgada para levantar el estado de ánimo de los soldados y obtener resultados.

La energía tanto mental como física son elementos esenciales para el liderazgo exitoso. ¿Cuántos líderes reconocidos como eficaces han sido perezosos, débiles o incapaces de soportar el estrés? El general William T. Sherman fue un buen ejemplo de un líder con una excepcional energía tanto física como mental. ¡Lo cito con cierta inquietud porque algunos de ustedes podrían ser del estado de Georgia! Sin embargo, durante el avance de Chattanooga a Atlanta,

durante días solo dormía de dos a tres horas por noche y constantemente estaba montado en su caballo haciendo reconocimientos; casi siempre, conocía los dispositivos y el terreno al punto que pudo sacar al enemigo de sus posiciones sin tener que entablar una fuerte lucha y con un mínimo de bajas.

Por el contrario, un comandante enfermo es de valor limitado. No es justo para las tropas bajo su comando tener a un líder que no puede darlo todo. Yo tuve que relevar de sus cargos a algunos comandantes superiores en la Segunda Guerra Mundial por enfermedad. A menudo se menciona que Napoleón no perdió una batalla importante hasta Waterloo, en la que estaba enfermo.

Un líder debe poseer comprensión y consideración para con los demás. Los hombres no son robots y no deben ser tratados como tal. De ninguna manera sugiero consentirlos. Sin embargo, los hombres son seres sumamente inteligentes y complejos que reaccionarán favorablemente a la comprensión y consideración. Por estos medios, su líder recibirá el máximo empeño de cada uno de sus subalternos. Además, ganará lealtad; y en este aspecto, cabe recordar que la lealtad va tanto desde abajo como desde arriba. El líder sincero defenderá los intereses de sus subalternos cuando necesite hacerlo.

A veces, un buen líder debe ser exigente. Aquí, me viene a la mente una oración de cadetes de West Point. Un líder debe poder optar por hacer las cosas bien de la manera más difícil en lugar de hacerlo mal de la manera más fácil. Armado con el coraje de sus convicciones, a menudo, el líder eficaz tiene que luchar para defenderlas. Luego tiene que tomar una decisión después del análisis minucioso —y cuando está seguro que tiene la razón— debe mantenerse firme hasta el punto de la obstinación. [El General Ulysses S.] Grant ofrece un buen ejemplo de esta característica. Jamás se enteró que podría ser vencido. Un hombre menos obcecado podría haber perdido el combate de Shiloh.

Tal vez han escuchado la historia de Grant en la Campaña de Richmond cuando, después de trasnochar haciendo su reconocimiento, formulando y dando órdenes, se acostó bajo un árbol y se quedó dormido. Más tarde, llegó un correo a caballo y le informó al General que su flanco derecho había sido víctima de un desastre

y que sus tropas al final de la línea estaban en total retirada. El General Grant se sentó, movió la cabeza para quitarse las telarañas, dijo: “No puede ser” y se volvió a dormir; y efectivamente no era así. Tenía confianza en sí mismo y en sus líderes subalternos.

No quiero sugerir que siempre solo hay una solución para un problema. Por lo regular, hay una mejor solución, pero todo buen plan, audazmente ejecutado, es mejor que la indecisión. Normalmente, hay más que una sola manera de obtener resultados.

Otra cualidad de liderazgo que me viene a la mente es la autoconfianza. Deben tener confianza en ustedes mismos, en su unidad, en sus comandantes subalternos y en su plan. Esto trae a colación un par de incidentes. Justo antes de la invasión de Normandía en 1944, se corrió la voz en algunas unidades que estaban asignadas a participar en el asalto en las playas, que sufrirían 100% de bajas — y que nadie regresaría. Me pareció indispensable hacerle una visita a estas unidades y conversar con el personal de todos los grados. Les dije que, obviamente sufriríamos bajas, pero con certeza, nuestras pérdidas no serían 100% y con nuestro apoyo aéreo y naval lograríamos el éxito. Luego de desembarcar, un corresponsal me dijo que cuando atravesaba el Canal de la Mancha en uno de los buques de desembarco tipo *LST* a la cabeza de la fuerza de asalto, notó que un sargento leía una novela. Sorprendido por la aparente falta de preocupación, el corresponsal le preguntó “¿No está preocupado, cómo puede estar leyendo en un momento como este? El sargento le contestó, “No, no estoy preocupado. El General Bradley dijo que todo saldría bien, así que ¿por qué debería preocuparme?”

No puedo recordar exactamente lo que les dije a los soldados, sin embargo, sirvió su propósito, por lo menos, en lo que compete a un soldado.

Puedo relatar otro incidente en donde había una falta de confianza. Tuve que relevar a un comandante superior porque me enteré de que sus soldados habían perdido la confianza en él. Esto significó, por supuesto, que no podíamos esperar el máximo rendimiento de su división. Luego de haber sido relevado, el oficial regresó a mi cuartel general y me mostró una carpeta de declaraciones que le habían dado —por que las solicitó, estoy

seguro— los alcaldes de todos los pueblos por los cuales había pasado su división. Si hubiera tenido confianza en sí mismo, no hubiera sentido la necesidad de solicitar esas cartas.

Después de leer las cartas, le dije al oficial que si yo hubiera tenido alguna duda en cuanto a relevarlo, estas dudas ahora se hubieran esfumado. Sus cartas comprobaron, sin la menor duda, que él había perdido la confianza en sí mismo y no era de sorprenderse que sus soldados hubieran perdido la confianza en él.

Un líder debe poseer imaginación. Ya sea una decisión administrativa o una tomada en medio del combate, los posibles resultados de esa decisión deben estar claros para la persona que la toma. ¿Cuál será el siguiente paso —y el que sigue?

Si bien hay muchas otras características que contribuyen al liderazgo eficaz, solo mencionaré una más —pero es una muy importante— el carácter. Esta palabra abarca muchos significados. En este caso, la uso en un sentido amplio para describir a una persona que tiene grandes ideales, que se rige por los mismos y de quien se puede confiar completamente. Este tipo de persona será respetada por todos con los que se relaciona. Y, tal persona, fácilmente será reconocida por sus colegas por lo que es.

Las circunstancias moldean nuestro carácter. Estas circunstancias afectan a distintas personas de diferentes maneras. De un conjunto de circunstancias exactas un hombre, teóricamente, puede edificar un palacio, mientras que a otro se le puede dificultar la construcción de un refugio temporal.

Se ha dicho que el carácter de un hombre es la realidad de sí mismo. Pienso que la fuerza de carácter de un hombre jamás cambia. Recuerdo que hace mucho tiempo, alguien me dijo que se había reportado que una montaña se había movido. Yo podría haberlo creído o no, como quisiera, pero si alguien me dijera que un hombre cambió su carácter, no lo debo creer.

Todo líder debe poseer estas cualidades que he estado mencionando y los grandes líderes son los que poseen una o más de estas cualidades a un nivel superior. Algunos líderes no logran ser grandes líderes porque son débiles en una o más de estas áreas. Todavía queda otro ingrediente en esta fórmula para ser un gran

líder que he omitido y este es la SUERTE. Debe tener la oportunidad. Evidentemente, cuando la oportunidad llama a la puerta, debe poder ponerse a la altura de la circunstancia y abrir la puerta.

Algunos pueden preguntar: “¿Por qué habla de las dotes de liderazgo? Se alega que una persona tiene o no las dotes de liderazgo —que los líderes nacen, no se hacen. Supongo que algunos nacen con cierto nivel de liderazgo. Frecuentemente, observamos a niños que parecen tener una inclinación a tomar control y dirigir a sus compañeros de juego. Los otros jóvenes lo siguen sin protestar. Sin embargo, estoy convencido de que se puede desarrollar y mejorar el liderazgo mediante el estudio y entrenamiento.

No hay mejor manera de desarrollar el liderazgo que asignarle a un joven o a otro individuo una tarea que lo haga responsable y dejarlo que la lleve a cabo por sí solo. Evite decirle cómo hacerlo. Esto, por ejemplo, es la base de nuestro sistema de órdenes de combate. Le decimos al comandante de unidad subordinada lo que queremos que haga y lo dejamos que ultime los detalles.

Considero que este sistema es responsable, en gran parte, de muchos líderes eficaces con los que, en la actualidad, contamos en las Fuerzas Armadas. Constantemente entrenamos y capacitamos a los oficiales más jóvenes y les enseñamos a aceptar la responsabilidad.

Sin embargo, no deseche la experiencia. Alguien podría recordarle que Napoleón lideró ejércitos antes de cumplir 30 años de edad; y que Alejandro Magno tenía 33 años cuando falleció. Cuando Napoleón se hizo más viejo, comandó ejércitos aún más grandes. Alejandro pudo haber sido aún más grandioso si hubiera vivido más tiempo y ganado más experiencia. Al respecto, me gusta especialmente la teoría del General Bolívar Buckner que dice “el buen juicio viene de la experiencia y la experiencia viene del mal juicio”.

En el pasado se me ha solicitado hablar sobre el tema del liderazgo. He discutido lo suficiente estos pensamientos con otros grupos. Sin embargo, de alguna manera, en estos momentos, estos pensamientos ganan mayor importancia para mí. Veán, mi primer bisnieto nació hace un año. Le llamamos “Fat Henry”. Lo que a él le pase y lo que le pase a sus contemporáneos, muy bien podría estar en las manos de ustedes. Gracias.**MR**