



El alto mando en tiempos de guerra

Mariscal de Campo Sir William Slim (1891-1970),
Ejército de Gran Bretaña

El presente artículo fue publicado anteriormente en Military Review en el número de julio-agosto de 1990.

« Muy a menudo, escuchan a la gente decir, “El Comandante Fulano tiene mucha suerte”. Bueno, uno puede tener suerte una vez; puede tener suerte dos veces; pero yo no creo que tenga suerte tres veces. Si un tipo tiene suerte tres veces, ya hay algo más en juego. [...] El comandante que siempre adivina bien, en realidad no adivina; su juicio es producto de [...] entrenamiento, conocimiento, observación y carácter. »

La imagen compuesta consiste en una foto del mariscal de campo sir William Slim y un mapa del avance japonés en Birmania, 20 de enero al 19 de marzo de 1942. (Foto de la Sección No. 9 de Cine y Fotografía del Ejército, Unidad de Cine y Fotografía del Ejército; parte de la Colección Oficial de la Oficina de Guerra de la Segunda Guerra Mundial de las colecciones de los Museos Imperiales de Guerra, © IWM IND 3595. Mapa: Charles F. Romanus, Riley Sunderland; producido por el Instituto de Heráldica del Ejército de Estados Unidos. Imagen compuesta de Danielle Powell, Army University Press)

Aunque seleccioné como tema de esta presentación «El Alto Mando en Tiempos de Guerra», se lo presento a Uds. con cierta timidez. El mando es un asunto intensamente personal; quienquiera que lo haya ejercido, y luego decida discursar sobre ello —lo que puede ser poco prudente— seguramente basará todo lo que dice en su experiencia personal. La experiencia personal de cualquier individuo, por muy vasta que sea, es limitada. Otra cosa que hace que los discursos sobre el mando sean aburridos, es que nosotros los viejos generales, estamos terriblemente propensos a emplear repetidamente el «Yo» durante

nuestros discursos, y la palabra «Yo» realmente es muy poco elegante. Trataré de evitar emplearla demasiado, pero probablemente la utilizaré mucho.

El tipo de mando al cual me refiero principalmente, es el mando al nivel superior; es decir, el mando de un ejército o de un grupo de ejércitos. La mayor parte de mis observaciones son aplicables para el mando a cualquier nivel. Cuando haya terminado, si alguno de Uds. quiere levantarse y decir, «Pues, nosotros sabemos hacerlo mejor», no lo voy a contradecir de ninguna manera; con tal que diga, «Yo sé hacerlo mejor para mí, pero no necesariamente para Ud.»; lo anterior, porque insisto en que el mando es algo muy personal.

El Mariscal de Campo Sir

William Slim prestó servicios en la Primera Guerra Mundial y en el Ejército de India durante el período entre las guerras. Como Comandante del 1^{er} Cuerpo de Birmania (1942-45) y Comandante Supremo Aliado de las fuerzas terrestres en el Sudeste de Asia (1945-46), Slim impulsó la campaña victoriosa que expulsó a los japoneses de la India, y derrotó los ejércitos japoneses en Birmania. Después de la guerra, prestó servicios como Director de la Escuela Imperial de Defensa, como Jefe del Estado Mayor Imperial del Ejército Británico, y luego fue nombrado Gobernador General de Australia. Los comentarios siguientes, presentados ante los estudiantes y la facultad de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. el 8 de abril 1952, proporcionan sus singulares e inestimables ideas respecto al arte del mando en los niveles superiores. Sus comentarios han sido redactados para publicación.



He tenido mucha suerte en mi carrera militar; mucha más de la que merezco. He comandado todo, desde una sección de seis hombres cuando era cabo de una unidad de lanceros, a un grupo de ejércitos compuesto de 1,25 millones de efectivos. La conclusión a la cual he llegado después de 40 años de experiencia, es que el mando —en cualquier nivel en que se ejerza— no cambia; está basado en las mismas cualidades.

El Comandante

Si Uds. en el futuro tienen que organizar un comando o una campaña, créanme, lo primero que deben hacer es seleccionar a su comandante y hacerlo desde un principio, porque él es quien debe ser la fuerza motriz de toda iniciativa. Ya dije que el mando es la proyección de la personalidad. De ahí surge la cuestión de qué tipo de personalidad deberá poseer



“Ningún pormenor, ningún papel y ningún pesar”. Ningún pormenor: no emplace las ametralladoras alrededor de arbustos. Un comandante de pelotón lo puede hacer mucho mejor. [...] Entonces, ningún papel. No podrán eliminar *completamente* el papel, pero sí pueden librarse de mucho de él. No permita que alguien le traiga enormes archivos, en los cuales se encuentra más información de la necesaria. Obliguen al hombre a explicarle el asunto y si no puede darle una explicación adecuada, busque a alguien que sí pueda hacerlo.



El mando es aquella combinación de ejemplo, persuasión y obligación, a través de la cual uno incita a los hombres a que hagan lo que uno quiere, aun cuando ellos no lo quieran hacer. Si me pidieran definirlo más formalmente, diría que el mando es la proyección de la personalidad, y como todo arte verdadero —el mando es en efecto un arte— lo ejerce cada individuo a su propia manera. Pero uno no puede ser comandante sin poseer ciertas cualidades. Yo pienso que el mando en sí consiste en tres elementos. Acuérdense que me refiero al mando de una organización grande. El primer elemento es el comandante mismo; el segundo se compone de su cuartel general y su estado mayor; y el tercero es su forma de mantenerse en contacto con la gente que manda. A continuación, me voy a referir a cada uno de estos tres elementos.

un comandante. Debe tener muchas cualidades, algunas de las cuales son características básicas, sin las cuales nunca llegará a ser comandante.

La Voluntad. La primera de estas es la voluntad o la determinación, si les gusta llamarla así. El comandante no solamente tiene que decidir lo que se va a cumplir —esto es tal vez una de sus tareas más fáciles— sino que también tiene que procurar que se cumpla. No pienso que realmente necesiten que yo les diga eso, porque la mayoría de Uds. han tenido experiencia de mando en algún nivel.

Tampoco necesitan que les diga cuanta oposición tendrán que enfrentar. Antes que nada, habrá oposición por parte del enemigo. Eso es justo; es esa la actitud que el enemigo suele tomar. Recuerdo que en la Primera Guerra Mundial, cuando yo era un Oficial muy joven, alguien en la retaguardia comenzó a pasar formularios al frente y una de las preguntas que teníamos que contestar se refería a la disposición del enemigo. Un Oficial joven escribió «¡Hostil!» El Estado Mayor se lo devolvió con una nota muy brusca adjunta, pidiéndole que «Amplifique su respuesta».

Página anterior: William Joseph Slim, 1^{er} vizconde Slim, 3 de agosto de 1945. (Foto: Bassano Ltd., cortesía de la National Portrait Gallery, Londres)

Entonces el joven escribió, «¡Definitivamente hostil!» Es lógico que Uds. tengan que enfrentar oposición por parte del enemigo; sin embargo hay otras formas de oposición. Por muy inverosímil que les parezca, esta oposición provendrá de su propio Estado Mayor. A veces me enojaba con mi Estado Mayor — que era uno de los mejores grupos asesores anglo-americanos con el cual uno podía contar— y les decía, «Uds. no

son tan difíciles a enfrentar, realmente; no son tan duros como a veces parecen ser. Finalmente, hay que considerar, desde luego, a sus aliados.

Ahora bien, es extraordinario que enfrenten tanta oposición por parte de sus aliados. Por lo general, los aliados son individuos muy extraordinarios. Es sorprendente cuan obstinados son, cuan pueblerina es su mentalidad, cuan ridícula es SU preocupación por



Es sorprendente cuan obstinados [los aliados] son, cuan pueblerina es su mentalidad, cuan ridícula es su preocupación por su prestigio y cuan absortos están en ideas políticas obsoletas. Es igual de sorprendente que no vean cuan tolerante es Ud., cuan claro es su entendimiento, [...] cuan cooperador y magnánimo es Ud. [...] Acuérdense de dos cosas. La primera es que Uds. también son aliados [...] Si Ud. se sienta al otro lado de la mesa, el tipo sentado a su frente lo considerará igual a todos los demás aliados. Entonces, la próxima cosa para recordar es que lo único peor que tener aliados, es no tener aliados.



hacen otra cosa que decirme que todo lo que quiero hacer es logísticamente imposible». La mayor parte de la oposición a las acciones que quieren realizar, provendrá del personal administrativo, lo que Uds. llaman el Estado Mayor logístico; esto es muy fácil de entender, puesto que un Oficial del Estado Mayor administrativo está primordialmente interesado en evitar decepcionar a su comandante. Es por eso que este siempre se mantiene un tanto cauteloso. Siempre existe la tendencia por parte de sus estados mayores administrativos a decirle, «Mire, Ud. se está arriesgando demasiado». A veces eso puede ser cierto, pero Uds. tienen que utilizar su propio juicio al respecto.

También habrá comandantes subordinados que probablemente querrán realizar su proyecto de una forma un poco diferente, o tendrán otras ideas, y a veces Uds. encontrarán que sus comandantes superiores también tienen ideas muy fuertes. Van a tener que enfrentar este tipo de oposición. Cuando alcancen los altos niveles, enfrentarán a políticos escépticos y entrometidos. Tendrán que tratar con ellos. No

SU prestigio y cuan absortos están en ideas políticas obsoletas. Es igual de sorprendente que no vean cuan tolerante es Ud., cuan claro es su entendimiento, cuan modernas son sus ideas y cuan cooperador y magnánimo es Ud. Es extraordinario. Pero déjenme decirles que cuando esa es su opinión de sus aliados —y algunos de sus aliados son aún peores que los británicos— acuérdense de dos cosas. La primera es que Uds. también son aliados, y todos los aliados se parecen unos a otros. Si Ud. se sienta al otro lado de la mesa, el tipo sentado a su frente lo considerará igual a todos los demás aliados. Entonces, la próxima cosa para recordar es que lo único peor que tener aliados, es no tener aliados.

Uds. enfrentarán oposición de todas las ya referidas fuentes. Sencillamente tienen que persistir contra todo tipo de oposición, incluso contra la de la naturaleza misma. Esta oposición, desde luego, puede ser la peor de todas. El Ejército Británico busca la forma más difícil de librar SUS batallas, normalmente consultando cuatro cartas distintas.



El teniente general Sir William Slim, comandante del 14º Ejército, hablando con un fusilero gurkha, noviembre de 1944, en el área de Palel, Birmania. (Foto: Sgto. A. Stubbs, cortesía del Museo de Guerra Imperial, © IWM SE 2952)

Por hablar un poco más en serio, esta determinación, esta voluntad —que forma la esencia principal de un comandante— realmente está basada en el valor. No me refiero al valor físico; eso lo poseen ustedes porque, gracias a Dios, el valor está cultivado en nosotros. Además del valor físico, Uds. los comandantes tendrán que poseer algo más raro: valor moral. El valor moral simplemente significa, que hacen lo que creen ser correcto, sin preocuparse por el impacto de sus acciones en su carrera. Este es el tipo de valor que tendrán que poseer. Tendrán que ser tan grandes como su trabajo, y

no deben tener miedo de perderlo. No importando su posición —ya sea comandante supremo o lancero— no deben preocuparse demasiado por la posibilidad de perderla; algunos individuos sí temen esto. Así es que la única característica que a ningún líder le puede faltar, es la determinación basada en el valor moral.

El Juicio. La tarea principal del comandante es la de tomar decisiones. Lo que Uds. tienen que hacer, es

apreciar los distintos factores y reconocer que en la guerra, la mitad de su información puede ser errónea, que mucha le falta completamente, y que existe todo tipo de elementos sobre los cuales no podrán ejercer control alguno, tales como las condiciones meteoroló-

de él. No permitan que nadie le traiga enormes archivos, en los cuales se encuentra más información de la necesaria. Obliguen al hombre a explicarle el asunto y si no puede darle una explicación adecuada, busque a alguien que sí pueda hacerlo.



Existe un conflicto obvio entre la flexibilidad mental y la fuerza de voluntad. Uno tiene que poner mucho cuidado en asegurar que su fuerza de voluntad no se transforme en testarudez y que su flexibilidad mental no llegue a ser mera vacilación. [...] Uds. de alguna forma, dentro de sí, en su propio carácter, tienen que encontrar el equilibrio entre la flexibilidad mental y la fuerza de voluntad.



gicas y —hasta cierto punto— las acciones del enemigo. Uds. tienen que apreciar todos estos factores y tomar una decisión, respecto a lo que quieren realizar. Deben tener esta capacidad de juicio. Otro tipo de juicio que necesitan es la habilidad para juzgar a los hombres; es decir, ser capaces de seleccionar a sus subordinados. Yo he conocido a por lo menos un hombre que tenía todos los atributos propios de un gran comandante, y habría sido uno de los mejores comandantes que hemos producido; pero no poseía la capacidad para seleccionar adecuadamente a sus subordinados. A veces les era demasiado leal, manteniéndolos cuando debía haberlos despedido. Escojan cuidadosamente a sus subordinados y empléenlos de una manera descentralizada. Un comandante no debe tratar de hacerlo todo por sí solo porque eso es suicidio; a menos que su intromisión en el trabajo de otro le enoje tanto a éste, que lo fusile a uno. El lema de un comandante que va a sobrevivir el cargo del mando por un largo periodo de tiempo es, «No ladre cuando cuente con perros». Encárguense de los asuntos importantes y tengan el juicio necesario para determinar cuáles son.

Cuando yo comandaba, tenía este lema, «Ningún pormenor, ningún papel y ningún pesar». Ningún pormenor: no emplace las ametralladoras alrededor de arbustos. Un comandante de pelotón lo puede hacer mucho mejor. Ningún pormenor.

Entonces, ningún papel. No podrán eliminar *completamente* el papel, pero sí pueden librarse de mucho

Al decir «ningún pesar», les digo un principio importante. Desempeñen sus funciones lo mejor que puedan. Tal vez hayan cometido algún error; quizá hayan perdido una batalla. Aun es posible que hayan perdido las vidas de muchos de sus hombres, que es lo peor; no obstante, nunca sientan pesar por lo hecho. No se sienten en un rincón, diciendo «Ojalá hubiera vuelto a la izquierda en vez de la derecha», u «Ojalá que hubiera combatido delante del río en vez de detrás de él». Han hecho lo mejor que pudieron, y no lograron buenos resultados. Está bien. ¿Cuál es el próximo problema? Prosigan con su tarea. No se queden sentados en un rincón, lamentándose por lo que debieran haber hecho.

Ningún pormenor, ningún papel, ningún pesar. Si siguen este lema y lo combinan, como lo hice yo, con la costumbre de acostarse a las 10:00 cada noche y levantarse a las 6:00, sin permitir que nadie los despierte entre esas horas —a menos que sea por un desastre— probablemente lograrán sobrevivir durante unos cinco años al alto mando en la guerra, como lo hice yo.

Ahora bien, en algunos comandantes, la capacidad para pasar juicios acertados parece ser instintiva. Muy a menudo, escuchan a la gente decir, «El Comandante Fulano tiene mucha suerte». Bueno, uno puede tener suerte una vez; puede tener suerte dos veces; pero yo no creo que tenga suerte tres veces. Si un tipo tiene suerte tres veces, ya hay algo más en juego. Creo que puedo explicarles esto a través

de una anécdota. Una vez, un artista bien conocido estaba pintando mi retrato. Yo no tenía que pagárselo; el gobierno hacía eso. Yo lo observaba. Apretando sus pequeños tubos de pinturas, llenó un lado de su paleta con gotas de los colores primarios. Entonces, tomó un pincel, dio unos toques en los colores que le gustaron y los combinó todos. Finalmente aplicó su pincelada directamente en el lienzo para pintar el color de mi nariz, o de lo que fuera. Esto me pareció ser extraordinario; si yo lo hubiera hecho, habría querido probar el tono en algún papel primero, para acertar que lo tuviera correcto. Le pregunté cómo lo hizo. Me dijo que, bien honestamente, no sabía; sin embargo, se imaginaba que era cuestión de experiencia. Bueno pues, claro que su habilidad se debió a mucho más que la experiencia. Se derivaba de una combinación de entrenamiento, observación, conocimiento e «intuición» para su tarea; y es esto lo que constituye la «suerte» de un comandante. El comandante que siempre adivina bien, en realidad no adivina; su juicio es producto de todos estos elementos: entrenamiento, conocimiento, observación y carácter. Quiero hacer un solo comentario más, sobre el juicio. Cuanto más fuerte sea la voluntad de un comandante, tanto más peligroso —o incluso fatal— puede ser el mal juicio. Por lo tanto, cuando Uds. seleccionen a sus comandantes y cuando se entrenen a sí mismos para desempeñarse como comandantes, siempre deben mantener el equilibrio entre la fuerza de voluntad y el juicio.

invención de un arma nueva, un cambio político, o con cambiadas condiciones meteorológicas, la situación total de la guerra puede cambiar muy rápidamente. A menos que Uds. puedan adaptarse a eso —a menos que sus mentes sean lo suficientemente flexibles— no serán buenos comandantes. Lo que tienen que hacer es cultivar una imaginación controlada, y una flexibilidad mental. Existe un conflicto obvio entre la flexibilidad mental y la fuerza de voluntad. Uno tiene que poner mucho cuidado en asegurar que su fuerza de voluntad no se transforme en testarudez y que su flexibilidad mental no llegue a ser mera vacilación. Todos hemos conocido al tipo que anda golpeándose el pecho y diciendo «Yo soy un hombre fuerte». Tal persona tiene alguna debilidad y, desde luego, si nunca cambia de opinión, estará equivocada la mayoría de las veces. Por otra parte, se encuentra el otro tipo que posee una mente tan flexible, que siempre está de acuerdo con la última persona con quien haya hablado, y él es un líder terrible. Uds. de alguna forma dentro de sí, en su propio carácter, tienen que encontrar el equilibrio entre la flexibilidad mental y la fuerza de voluntad. Cuando hayan logrado esto, habrán avanzado mucho en su desarrollo como comandantes. Nadie les puede ayudar mucho; cada uno tiene que hacerlo solo.

Conocimientos. Otra cualidad que cada comandante debe poseer es la de tener conocimientos



Normalmente al comandante no le es muy difícil saber lo que *quiere* hacer; las tácticas principales formarán la base de ese conocimiento. Lo que sí es difícil saber, es si él puede lograr su objetivo con los recursos a su disposición. [...] A menos que el comandante posea amplios conocimientos sobre la administración y la logística, se encontrara demasiado dependiente de sus expertos logísticos; estos serán personas admirables, pero como dije anteriormente, suelen ser muy cautelosos.



Flexibilidad mental. La guerra, la táctica y las técnicas modernas pueden cambiarse rápidamente. En efecto, todo el ambiente en el cual se libra la guerra puede alterarse muy rápidamente. Con la

amplios. El comandante de una unidad pequeña —a nivel de pelotón, por ejemplo— debe ser capaz de cumplir cualquier tarea que asigne a cualquier hombre en el pelotón, y de hacerlo mejor que el soldado

lo puede hacer. En niveles más altos, cuando comanden divisiones, cuerpos y ejércitos, claro que no se puede esperar que Uds. desempeñen todas las operaciones realizadas por la totalidad de hombres bajo su mando, ni pueden poseer sus habilidades técnicas. Uds. no podrán desmontar un aparato de radio para luego volver a montarlo, como un mecánico entrenado debería poder hacer. No podrán sacar el apéndice de alguien tan diestramente como lo puede hacer un médico, aunque Dios sabe que a veces yo pensaba que podía hacerlo mejor que algunos de ellos. Sin embargo Uds. tendrán que conocer las capacidades de las maquinas que operan sus subordinados; tendrán que saber cómo son las condiciones bajo las cuales tienen que trabajar, y cuanto tiempo necesitan para cumplir ciertas labores. Tienen que contar con ese tipo de conocimiento.

Otro tipo de conocimiento que deben obtener es un buen conocimiento de su enemigo. Nosotros, los ingleses, no somos muy fuertes en eso. No estudiábamos lo suficientemente al enemigo. Cuando uno asume el mando, uno de los individuos que quiere estudiar muy cuidadosamente es su colega adversario; lo anterior, porque la batalla es principalmente una lucha entre las voluntades de los comandantes.

enemigo. Guardaba su foto en mi escritorio. Si no podía hacer otra cosa, lo miraba y decía, «Bueno, es posible que yo no sea un general excelente, pero soy más guapo que tú». Creía que conocía muy bien a ese tipo. Planifique toda la campaña a base de sus reacciones, según yo me las había imaginado. No me salió bien para nada; todo resultó ser lo opuesto de lo que había planificado. Solo después que me había ocupado por mucho tiempo en este juego, fue que descubrí que los comandantes de mi colega le habían dicho que podía regresar a su hogar, y lo habían reemplazado con otro comandante que tenía ideas muy diferentes. Todo el ritmo era distinto porque ellos habían cambiado de comandante. Uds. tienen que conocer a su enemigo, especialmente al comandante.

Normalmente al comandante no le es muy difícil saber lo que *quiere* hacer; las tácticas principales formarán la base de ese conocimiento. Lo que sí es difícil saber, es si él puede lograr su objetivo con los recursos a su disposición. Pero lo que yo quiero recalcar y lo que pienso que a nosotros—es decir, los británicos; no me refiero a Uds., aunque creo que es posible incluirlos— nos falta es un conocimiento *general* de la administración. La solución para esto reside casi siempre en la logística. A menos que el



En la Campaña de Birmania, donde frecuentemente escaseaban los medios de transporte aéreo, muchas de mis tropas —mis formaciones avanzadas— tenían que ponerse a media ración. Cada vez que ellos se ponían a media ración, yo obligaba a mi propio Cuartel General a hacer lo mismo. Admito que esa acción era un tanto dramática; sin embargo si les hice recordar a los jóvenes Oficiales de Estado Mayor con buenos apetitos, lo que significa tener hambre, y esto tal vez les incentivó a enviar más expeditamente los abastecimientos al frente.



Yo descubrí que era muy difícil obtener mucha información sobre los japoneses. No éramos muy inteligentes en ese empeño al comienzo de la guerra con Japón. Me acuerdo que, en una ocasión, realmente pensaba que conocía bastante bien a mi colega

comandante posea amplios conocimientos sobre la administración y la logística, se encontrara demasiado dependiente de sus expertos logísticos; estos serán personas admirables, pero como dije anteriormente, suelen ser muy cautelosos.

Una vez, tuve una gran disputa con el Mariscal de Campo Sir Bernard L. Montgomery —no tenía muchas porque casi siempre estaba de acuerdo con él, en cuanto a los asuntos militares— sobre las cualidades de un gran comandante. Tratamos de evitar

ganando; todo el mundo lo es. Sin embargo, cuando uno no está ganando —y yo no siempre he ganado, como lo sabrían Uds. si hubieran sido generales británicos a principios de la guerra— es en ese momento que se somete a la verdadera prueba del



Cuando uno asume el mando, uno de los individuos que quiere estudiar muy cuidadosamente es su colega adversario; lo anterior, porque la batalla es principalmente una lucha entre las voluntades de los comandantes. [...] Planifique toda la campaña a base de sus reacciones, según yo me las había imaginado. No me salió bien para nada; todo resultó ser lo opuesto de lo que había planificado. [...] [Mucho más tarde] descubrí que los comandantes de mi colega le habían dicho que podía regresar a su hogar, y lo habían reemplazado con otro comandante que tenía ideas muy diferentes.



citar nuestras propias capacidades; sin embargo yo le dije —y lo sorprendí— que a mi juicio, la verdadera prueba de un gran comandante en campaña era su habilidad para apreciar el riesgo administrativo. Piénsenlo bien: un gran comandante sabe apreciar el riesgo administrativo.

Integridad. Si Uds. poseen estas cualidades que ya mencione —voluntad, juicio, flexibilidad mental y amplios conocimientos— serán comandantes. Serán buenos comandantes, quizá aun excelentes comandantes; pero no podrán contar necesariamente con la confianza de sus subordinados, especialmente cuando las cosas no le salen bien. La confianza de sus hombres es esencial. Para lograr obtenerla, todas las cualidades anteriormente citadas deben basarse en una honestidad sencilla, en la integridad. Uds. tienen que poseer una honestidad masiva y sencilla. La han poseído todos los comandantes realmente importantes que han podido mantener el apoyo de SUS efectivos; por cuanto los únicos cimientos en que un hombre se puede apoyar en situaciones de alta presión, son los morales.

Uds. serán buenos comandantes cuando estén ganando. Soy un excelente general cuando estoy

liderazgo. Es interesante que, cuando uno está al mando y la situación se ha puesto mala, siempre haya un momento cuando sus hombres se paran, y miran al comandante. No dicen nada, solamente lo miran. Es un momento terrible para el comandante, porque él sabe que en ese instante la valentía de sus tropas va disminuyendo, su voluntad está desapareciendo, y tiene que encontrar en sí mismo la valentía y la voluntad suficientes para fortalecerlos y animarlos para seguir adelante. Esto le pasa a todo comandante en alguna ocasión u otra. Nunca superará ese momento a menos que cuente con la confianza de sus hombres.

Puedo acordarme de una vez que baje de un tanque, que estaba utilizando porque era el único medio de comunicación que me quedaba. Me estaban esperando dos de mis Comandantes subordinados con dos Oficiales de Estado Mayor y otros dos tipos, todos formando un grupo melancólico. Era la peor situación que se puede imaginar. Una División estaba aislada; no teníamos ninguna manera de rescatarla; yo no pensaba que pudiéramos sobrevivir por mucho tiempo más; por lo menos, nuestra supervivencia no pareciera ser posible. Cuando baje del tanque, aquellos hombres solamente me miraban, y yo no

sabía que decir. Así que hice lo mejor que pude en la situación. Tratando de adoptar una actitud optimista, les dije: «Bueno, caballeros, podríamos encontrarnos en peores circunstancias». Un sinvergüenza entre aquellos hombres dijo, «¿Cómo?» Lo único que se me ocurrió decirle era, «Pues, podría estar lloviendo», y dos horas después, comenzó a llover.

No les cuento esta anécdota para darles un ejemplo de liderazgo, ni una sugerencia de que hacer en una situación parecida; sin embargo, es una experiencia que nunca voy a olvidar. Todos Uds. también tendrán que enfrentar experiencias semejantes, y lo que deben

hacer es fortalecerse porque tales situaciones les van a ocurrir. Sobrevivirán, si cuentan con la confianza de sus hombres; la cual conseguirán si los tratan con honestidad e integridad. Ahora, vamos a abordar el cuartel general, que constituye el segundo elemento del mando.

El Cuartel General

El Cuartel General es importante para el comandante, en cuanto al impacto que tiene tanto en él como en la gente que manda. Yo creo que un comandante tiene el derecho de exigirle dos tareas a su cuartel general; la primera es proporcionarle

información y la segunda es ofrecerle sugerencias. La información tiene que abarcar una gama inmensamente amplia: sus tropas propias, el enemigo, fotografía, todo. A base de esta información, el comandante tiene que tomar sus decisiones. Yo creo que el cuartel general tiene el deber de sugerirle cursos de acción alternos, de los cuales él puede seleccionar uno, o tal vez concibe uno el mismo. Esto es lo que el cuartel general debería hacer para el comandante. Para las tropas, lo esencial es que el cuartel general les comunique la voluntad del comandante rápida y precisamente. Me imagino que he publicado decenas de instrucciones y órdenes para operaciones, sin haber escrito ninguna personalmente porque siempre contaba con excelentes Oficiales de Estado Mayor que lo podían hacer. No obstante lo anterior, hay una parte



El mariscal de campo Bernard Law Montgomery, 1^{er} vizconde Montgomery de Alamein. (Foto cortesía de Wikimedia Commons)

de la orden que yo siempre he insistido en escribir. Me refiero al objetivo. Señores, les recomiendo que, cuando estén escribiendo largas órdenes para operaciones complicadas, tomen Uds. mismos la pluma y escriban el objetivo en sus propias palabras para comunicárselo a todos aquellos bajo su mando.

requerida. No se olviden que su Cuartel General —que todo Cuartel General— está *siempre* bajo inspección. Siempre lo está inspeccionando la gente que lo visita desde escalones menores. No se preocupen demasiado de la gente que viene desde los niveles superiores, con tal que el Cuartel General sea eficaz y lo demuestre.



Una vez, tuve una gran disputa con el Mariscal de Campo Sir Bernard L. Montgomery —no tenía muchas porque casi siempre estaba de acuerdo con él, en cuanto a los asuntos militares— sobre las cualidades de un gran comandante. Tratamos de evitar citar nuestras propias capacidades; sin embargo yo le dije —y lo sorprendí— que a mi juicio, la verdadera prueba de un gran comandante en campaña era su habilidad para apreciar el riesgo administrativo.



Deben insistir en que su Cuartel General se considere como un organismo que sirva a las tropas de combate. En la práctica, esto significa que los integrantes del Estado Mayor no podrán conseguir para sí mismos una proporción indebida de las comodidades, sino que tendrán que limitarse —o Uds. les impondrán límites— a las necesarias, para desempeñar eficientemente sus tareas. En la Campaña de Birmania, donde frecuentemente escaseaban los medios de transporte aéreo, muchas de mis tropas —mis formaciones avanzadas— tenían que ponerse a media ración. Cada vez que ellos se ponían a media ración, yo obligaba a mi propio Cuartel General a hacer lo mismo. Admito que esa acción era un tanto dramática; sin embargo sí les hice recordar a los jóvenes Oficiales de Estado Mayor con buenos apetitos, lo que significa tener hambre, y esto tal vez les incentivó a enviar más expeditamente los abastecimientos al frente. Uds. tienen que velar por que su Cuartel General sirva a las tropas de combate. Tiene que ser un Cuartel General acogedor. No me refiero a la relación amistosa entre Uds., esa debe existir; es más bien que el Cuartel General debe ser acogedor a la gente que llega desde afuera. Si un Oficial viene al Cuartel General para obtener alguna información, no lo obliguen a esperar por mucho tiempo; alguien debe estar preparado para llevarlo a un Oficial que le pueda dar la información

Organización del Cuartel General. Nosotros organizamos nuestro Cuartel General a base del sistema de Jefe de Estado Mayor; Uds. también utilizan este sistema. Personalmente, a mí no me gusta. Prefiero el viejo sistema inglés de antes que comenzábamos a copiar a los alemanes, según el cual el comandante trataba directamente con sus principales Oficiales de Estado Mayor. Yo conozco todos los argumentos a favor de los nuevos sistemas, y son buenos; sin embargo yo trabajo mejor con el viejo sistema. No dejen que eso les preocupe; no estoy predicando herejía, ni les estoy pidiendo que cambien nada. Cuando Uds. alcancen un nivel de mando superior, realmente no importara la organización teórica de su Cuartel General. Al cambiar el énfasis un poco, lo estará dirigiendo a su manera. No importando el sistema que utilicen, asegúrense de que en su Cuartel General no haya demasiado (Erich von) Ludendorff y muy (Paul von) Hindenburg.

Selección de Oficiales de Estado Mayor. Hay ciertos puestos claves en el Estado Mayor; por lo tanto Uds. deben seleccionar muy cuidadosamente a los Oficiales que los van a ocupar. El más importante de todos, desde luego, es el Oficial que se desempeña como Jefe del Estado Mayor. El siguiente es el principal Oficial Administrativo, que en muchos aspectos es aun más importante que el Jefe de

Estado Mayor. Entonces quisiera llamar su atención a otros dos Oficiales; uno es el Jefe de Inteligencia. Cuando lo seleccionen, no lo hagan porque pueda ponerse una barba falsa, ir al bazar y hacerse pasar por chino o algo así. No lo podría hacer de cualquier

muchos Oficiales realmente capaces, de forma que hubiera sitio para el séquito; además, el Estado Mayor de la formación menor quedaba desorganizado, y finalmente esta costumbre realmente no le servía bien al comandante mismo.



Si un Oficial pierde una batalla o sufre un revés, vayan a verlo para averiguar qué le pasó. Si lo hizo por negligencia, si hizo algo estúpido, o —sobre todo— si lo hizo porque tuvo miedo, despídanlo. Explíquenle por qué lo echaron. Sin embargo, si cometió un error porque estaba demasiado celoso, porque se arriesgó un poco más de lo prudente o porque estaba demasiado pugnaz, denle otra oportunidad. Muchos Oficiales aprenden lecciones muy valiosas después de un pequeño revés.



modo, y además Uds. no necesitan a ese tipo de persona. Ante todo, lo que quieren es una persona con buenas capacidades para organizar; un hombre que pueda organizar la recolección e interpretación de Inteligencia, no necesariamente uno que la obtenga por sí mismo. Uds. quieren un Oficial que les pueda representar la mente del comandante enemigo. Es muy difícil encontrar a estos tipos. Rara vez son Oficiales típicos; frecuentemente son catedráticos universitarios o algo parecido. Consigan a alguien con ese extraordinario talento y manténganlo muy cerca de Uds., porque él les será muy útil. Entonces, quieren buenos planificadores. Ellos también provienen desde lo que quizá consideremos lugares poco comunes. De los dos mejores planificadores con quien he trabajado, uno era becario en el All Souls College, en la Universidad de Oxford, e hijo del Arzobispo de Canterbury; y el otro era un Oficial de la Guardia Nacional de los EE.UU. cuyo oficio era vender refrigeradores. Ambos eran absolutamente de primera clase, y Uds. también tienen que contar con planificadores de tan alta calidad.

Séquitos. No deben guardar séquitos. Nosotros teníamos esta mala costumbre en el Ejército británico. Cuando un Oficial era ascendido, lo acompañaba a su nuevo destino todo el Estado Mayor de la formación menor. Esto significaba que eran eliminados

Tamaño del Cuartel General. Todos los Cuarteles Generales británicos y estadounidenses son demasiado grandes y deben ser reducidos. Que yo sepa, existen solamente tres maneras de disminuir un Cuartel General. Una es efectuar una reducción general; digamos que realicen una reducción del diez por ciento. Hago esto una vez al año en la Oficina de la Guerra, ¡y el ruido atroz de los gritos de Oficiales reasignados es trágico! Otra forma de lograr las reducciones necesarias, es la eliminación de secciones enteras. Esto es posible porque encontrarán —especialmente durante tiempos de guerra— que surgen varias secciones innecesarias que fácilmente pueden eliminar; por lo menos pueden dejarlas en zonas más lejanas de la retaguardia.

La última opción que recomiendo, es la de eliminar un nivel entero de la jerarquía del Estado Mayor. Eso significa, en términos generales, librarse de todos los capitanes, haciéndoles volver a sus regimientos, donde su servicio se necesita mucho; o bien librarse de todos los mayores y dejar que los capitanes desempeñen tanto sus propias funciones como las de los mayores. En un gran Cuartel General, descubrirán que esta medida solamente significa que hay una nota menos en la ficha, lo que no hace ningún daño. A menos que constantemente controlen el tamaño de su cuartel general, seguirá creciendo hasta que resulta ser demasiado grande para ser útil y para procesar información.

El contacto entre el Comandante y su comando

El tercer y último elemento es el contacto entre el comandante y su comando. Cuando dirigen una formación grande, no pueden conocer a más de un número muy limitado de sus hombres. Pero cada hombre bajo su mando —no obstante cuantos son— debe conocer de vista a Uds., como mínimo. Tan pronto aparecen Uds. en cualquier revista de tropas, y cuando se cruzan con cualquier hombre en su ejército, cada uno debe poder decir, «Allí está el 'Viejo'. ¿Que estará haciendo ahora?» Uds. tienen que ser conocidos por ellos. Tienen que ser visibles a sus tropas.

La Publicidad. Entonces, tienen que considerar la publicidad. La mayoría de los generales que he conocido —tanto en el Ejército británico como el estadounidense— han afirmado que no les gusta la publicidad. Sin embargo, no he conocido a ningún general de cualquiera de los dos ejércitos que no se apresure para ver lo que dice el periódico acerca de él. La publicidad está con nosotros y permanecerá aquí. Es necesaria, y un buen General sabe utilizarla para alcanzar sus propios objetivos.

Solamente tengo un consejo pequeño que les puedo dar, respecto a la publicidad: si se encargan de un Ejército o de una gran formación, no deben procurar la publicidad de afuera hasta que sus propios hombres los conozcan a ustedes realmente bien. Yo sugiero que Uds. no la comiencen hasta que hayan ganado alguna batalla; de esta forma no tendrán que ocuparse de ella, porque otros lo harán por Uds. Dejen que sus propios hombres los conozcan antes que Uds. comiencen a presentarse a la gente de afuera. La mejor manera de hacer que sus hombres lleguen a conocerlos, es pasar el tiempo personalmente hablando con ellos. Si quieren hablar con los hombres, aunque sean tropas u Oficiales de Estado Mayor, si quieren hablar con ellos como soldado y no como político, hay solamente dos requisitos. El primero es, que tengan algo que decir que valga ser expresado, y que sepan lo que quieren decir. El segundo es terriblemente importante: crean lo que les dicen a otros. No les digan algo que Uds. mismos no creen, porque se darán cuenta de ello; y si no captan su mentira inmediatamente, finalmente la descubrirán. Eso será su ruina.



El mariscal de campo Sir William Slim con binóculos, el 5 de marzo de 1945, fuera del cuartel general del 14° Ejército en Birmania. (Foto: May. B. Hipkins, cortesía del Museo de Guerra Imperial, © IWM SE 3310)

Chivos expiatorios. No deben perseguir a «chivos expiatorios»; si algún Oficial bajo su mando ha cometido un gran error —ha perdido una batalla o hecho algo malo— no deben apresurarse para despedirlo. Algunas personas consideran que eso constituye un aspecto importante del mando. Mi consejo para Uds. es el si-

Finalmente, cuando Uds. lleguen a ser grandes generales —lo que algunos entre Uds. sí lograrán— y vean a los «comerciantes de publicidad» andando por todas partes, tengan cuidado de que no les ridiculicen a Uds. Tengan cuidado para que ellos no los hagan comportarse según sus nociones de cómo debería comportarse



Uds. quieren un Oficial [de Inteligencia] que les pueda representar la mente del comandante enemigo. Es muy difícil encontrar a estos tipos. Rara vez son Oficiales típicos; frecuentemente son catedráticos universitarios o algo parecido. Consigan a alguien con ese extraordinario talento y manténganlo muy cerca de Uds., porque él les será muy útil.



guiente: si un Oficial pierde una batalla o sufre un revés, vayan a verlo para averiguar qué le pasó. Si lo hizo por negligencia, si hizo algo estúpido, o —sobre todo— si lo hizo porque tuvo miedo, despídanlo. Explíquenle por qué lo echaron. Sin embargo, si cometió un error porque estaba demasiado celoso, porque se arriesgó un poco más de lo prudente o porque estaba demasiado pugnaz, denle otra oportunidad. Muchos Oficiales aprenden lecciones muy valiosas después de un pequeño revés. Lo que el comandante tiene que hacer es averiguar el *porqué*; no deben querer echar a su gente tan rápidamente.

Si tienen que despedir a alguien —la tarea más desagradable que le corresponde al comandante, puesto que los tipos que tienen que echar normalmente son muy simpáticos— háganlo Uds. mismos. Llámelo a su oficina, o vayan a verlo y háganlo directamente, cara a cara, y díganle por que lo hacen. Entonces échelo, métenlo en un avión y envíenlo fuera de su área de mando. No dejen esta tarea a otras personas, y no lo hagan por medio de una carta. De forma parecida, si a un comandante subordinado le tiene que mandar una reprimenda, Uds. mismos deben firmarla, por pequeña que sea. No hay nada más fastidioso para un General de División, que el recibir una reprimenda firmada, «Fulano, CAPITÁN».

un comandante. Si comienzan a ponerse el sombrero a cierto ángulo ante el espejo antes de salir para enfrentar a los fotógrafos, tengan cuidado, porque más de un oficial ha perjudicado su carrera, cuando se comportó conforme con lo que los publicistas pensaron que debía de ser. Aun puede afectar su juicio.

Finalmente, todo lo que les puedo decir es esto: el mando es algo completamente personal. Tienen que poseer ciertas cualidades esenciales: la voluntad, el juicio, la flexibilidad mental, los conocimientos y la integridad. No las confundan con las afectaciones que los comandantes siempre cultivan; las cultivan porque quieren ser conocidos por sus efectivos. Si Uds. llevan un par de revólveres con cachas de nácar, nunca podrán ser Patton; si uno pone dos distintivos en su boina, no será otro Monty. Busquen las cualidades esenciales que poseían aquellos comandantes, e imítenlas. Todos Uds. ya poseen las características necesarias para ser comandantes. No estarían aquí en este auditorio si eso no fuera verdad. Algunos de Uds. ya han sido comandantes. Todavía pueden desarrollar SU potencia de mando. Lo último que les quiero decir es esto: el Mando es Uds. A medida que se desarrollan como comandantes, sean fieles a sí mismos, porque ninguna imitación jamás ha sido obra maestra. ■