

# **Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas**



**TEMA: LIDERAZGO MILITAR.**

**TÍTULO: LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO  
ESTRATÉGICO EN EL NIVEL OPERACIONAL.**

**Trabajo Final Integrador**

**My Marcelo Eduardo RAMOS CASTAÑERA  
2012**

## **1. Resumen**

En todas las épocas encontramos líderes que lograron trascender en la Historia Militar universal en los mayores niveles de la conducción, por ejemplo, Epaminondas, Alejandro Magno, Julio Cesar, Federico “El Grande”, Napoleón y San Martín. En este punto, se puede sostener que el liderazgo no es exclusividad de los jefes que comandan las menores fracciones, (unidad, compañía, sección y pelotón), producto de la mayor cercanía que éstos poseen con sus subordinados, donde la cualidad del ejemplo personal adquiere una significativa importancia.

Durante la Segunda Guerra Mundial se destacaron líderes como el General Patton, el Mariscal Montgomery y el Mariscal Rommel. Estos comandantes ejercieron su liderazgo, en grandes organizaciones, con un número importante de personal a cargo, donde la presencia y el contacto directo con ellos no eran habituales. Por lo tanto, es necesario dilucidar cuáles fueron las cualidades que reunieron estos comandantes para lograr ser líderes en el nivel operacional.

Similar situación encontramos en los líderes contemporáneos, como el Comandante de la Primera Guerra del Golfo de 1991, el General Schwarzkopf, y el Comandante de la Invasión de Irak en 2003, el General Tommy Franks.

Este trabajo de investigación analizó características distintivas de los comandantes de la Segunda Guerra Mundial, así como las cualidades con las que contaron para lograr ser líderes en este nivel de la conducción.

Luego se describieron las cualidades que evidenciaron los comandantes contemporáneos, para determinar, cuáles de ellas, se han caracterizado por ser similares y coincidentes, entre estas dos generaciones de conductores, y si además mantienen vigencia para ejercer el liderazgo en la actualidad.

Por lo expuesto, se corroboró que las características personales, de cada uno de los líderes analizados, les permitieron obtener un elevado ascendiente frente a sus tropas, a pesar del escaso contacto que tuvieron sobre ellas, debido a la distancia con que ejercieron el liderazgo.

### **1.1. Palabras clave**

Liderazgo. Comandantes. Nivel operacional. Cualidades. Segunda Guerra Mundial y Guerras del Golfo.

## Tabla de Contenidos

<b>Resumen</b>	I
<b>Introducción</b>	01
<b>Desarrollo</b>	
<b><u>Capítulo I: Los Comandantes de la Segunda Guerra Mundial y de las Guerras del Golfo Pérsico.</u></b>	
- Introducción.	03
- I.1. General George PATTON.	04
- I.2. Mariscal Bernard Law MONTGOMERY.	07
- I.3. Mariscal Erwin ROMMEL.	10
- I.4. General H. Norman SCHWARZKOPF.	12
- I.5. General Tommy FRANKS.	15
- Conclusiones parciales.	16
<b><u>Capítulo II: Similitudes entre los comandantes estratégicos.</u></b>	
- Introducción.	17
- II.1. Institutos de formación.	17
- II.2. El deporte.	18
- II.3. Veteranos de guerra.	19
- II.4. Heridos en combate.	19
- II.5. Educadores.	20
- II.6. La extravagancia.	20
- II.7. El porte y la elegancia.	21
- II.8. El estudio de la Historia Militar y de los grandes líderes.	22
- II.9. Cualidades de los líderes.	23
- II.10. La cercanía con la tropa.	23
- II. 11. La religión.	24
- Conclusiones parciales.	25
<b>Conclusiones</b>	26
<b>Bibliografía</b>	29

## 2. **Introducción**

Esta investigación tiene la intención de dilucidar cuales han sido las características que poseyeron los comandantes más destacados de la Segunda Guerra Mundial y Guerras del Golfo Pérsico, las cuales, les han permitido ser líderes de sus organizaciones y obtener éxito en sus campañas, y por lo cual, se convirtieron en leyendas de la Historia Militar universal. Además, una vez identificados estos rasgos distintivos, se intentará describir cuales son similares entre ellos, con la finalidad de que los futuros conductores, las conozcan y las puedan considerar para ejercer el liderazgo en el nivel operacional.

En la parte inicial, la investigación estará centrada en una breve descripción de los comandantes de la Segunda Guerra Mundial, desarrollada entre los años 1939 y 1945, y cuyos líderes más relevantes fueron el General estadounidense George Patton, el Mariscal británico Bernard Montgomery, y el Mariscal alemán Erwin Rommel. En dicha contienda, se pudo apreciar el liderazgo ejercido en los diferentes teatros de operaciones de Europa, África, Asia, Mediterráneo y Océano Pacífico, donde producto del notable accionar alcanzado por los citados conductores, se transformaron en íconos de la Historia Militar.

El otro análisis se efectuará con respecto a los comandantes que condujeron las guerras del Golfo Pérsico, ellos fueron los generales estadounidenses Norman Schwarzkopf y Tommy Franks, porque son los líderes que encabezaron los conflictos más recientes, ambos desarrollados entre principios de la década de los noventa y principios de la década del veinte, y porque además fueron desarrollados dentro de un extenso teatro de operaciones, como es el de Medio Oriente, en el cual, éstos líderes estratégicos obtuvieron resonantes victorias.

Por lo anteriormente expuesto, esta investigación pretende determinar cuáles fueron las características distintivas que reflejaron estas dos generaciones de líderes, con la finalidad de dar a conocerlas a los futuros líderes estratégicos, no como recetas, sino para que las consideren, teniendo en cuenta que a aquellos conductores les permitieron ser líderes de sus hombres y exitosos en sus campañas.

En cuanto al aporte teórico, tiene como finalidad ampliar el conocimiento sobre el liderazgo estratégico y generar nuevas líneas de investigación sobre el tema. En el orden práctico, para que puedan ser utilizadas como complemento en la conducción del nivel operacional, y ser tenidas en cuenta por los futuros comandantes estratégicos.

Conforme a lo expresado surgen los siguientes interrogantes que guiarán el curso de la investigación: ¿Qué cualidades distintivas caracterizaron a los conductores estratégicos en la Segunda Guerra Mundial, y a los conductores de las Guerras del Golfo? Aquellas cualidades, ¿mantienen su vigencia en la actualidad como condición, para mantener el liderazgo en el nivel operacional?

La metodología es cualitativa, descriptiva y comenzará con la búsqueda y análisis de fuentes bibliográficas, primarias, secundarias, análisis de documentos y consultas de páginas web, a partir de las cuales, se establecerá un marco teórico desde el cual se abordará inicialmente el tema. La lectura crítica de las fuentes así como de la bibliografía trabajada será el eje de la presente investigación.

En relación a los objetivos, nos proponemos identificar qué aspectos particulares poseían los comandantes de la Segunda Guerra Mundial y Guerras del Golfo Pérsico, a partir de los cuales, lograron ser líderes en el nivel operacional, para luego, analizar las similitudes entre ellos, y su vigencia para ejercer el liderazgo en el nivel operacional.

La hipótesis pretende establecer que las características personales que se manifestaron en cada uno de los comandantes, seleccionados como eje de análisis para este trabajo, les permitió obtener un elevado ascendiente frente a sus tropas, a pesar del escaso contacto que tenían sobre ellas, debido a que los lugares de mando, desde donde ejercían el liderazgo, se encontraban alejados del frente de batalla.

El trabajo de investigación estará estructurado en dos capítulos. En el primero de ellos se intentará identificar los aspectos particulares de personalidad que poseyeron los comandantes más influyentes de la Segunda Guerra Mundial, y los comandantes más famosos de las Guerras del Golfo Pérsico.

En el segundo capítulo, se procurará identificar las características que son similares entre las dos generaciones de líderes descriptos, y determinar si mantienen vigencia para ejercer el liderazgo en el nivel operacional. Además se incluirá a los generales estadounidenses, Douglas MacArthur, David Dwight Eisenhower y Omar Nelson Bradley, para enriquecer y reforzar el análisis.

## Capítulo I

### **Los Comandantes de la Segunda Guerra Mundial y de las Guerras del Golfo Pérsico**

**Objetivo:** Identificar qué aspectos particulares poseían los comandantes de la Segunda Guerra Mundial y Guerras del Golfo Pérsico, a partir de los cuales, lograron ser líderes en el nivel operacional.

### Introducción

En este capítulo intentaremos identificar los rasgos de personalidad más significativos que exteriorizaron los comandantes más influyentes de la Segunda Guerra Mundial, como fue el caso del General estadounidense George Patton, el Mariscal británico Bernard Montgomery y el Mariscal alemán Erwin Rommel. Dentro de los comandantes contemporáneos, analizaremos las características distintivas de los generales estadounidenses Norman Schwarzkopf y Tommy Franks, quienes obtuvieron resonantes victorias en las campañas de la Primera y Segunda Guerra del Golfo Pérsico.

Previo al inicio del desarrollo del trabajo, consideramos conveniente formular algunas definiciones sobre el líder, debido a que este concepto será central en esta investigación. Existen muchas definiciones con respecto a esta palabra, no obstante, citaremos algunas que fueron expresadas por los comandantes que pretendemos analizar. Para el Mariscal británico Bernard Montgomery es: *“La capacidad y voluntad para dedicar a hombres y mujeres a un fin común, y el carácter que inspira confianza”*. [Seminario de liderazgo. “Mariscal Bernard Law Montgomery”, 2009: 4].

El General estadounidense Dwight D. Eisenhower, expresó: *“El liderazgo es el arte de conseguir que otra persona haga algo que quiere hacer porque quiere hacerlo”* [Seminario de liderazgo. “General Dwight David Eisenhower”, 2009: 2], y haciendo mención a un comandante contemporáneo, como es el caso del General estadounidense Norman Schwarzkopf, éste se refirió al concepto, manifestando: *“El liderazgo es una combinación de estrategia y carácter; si deben carecer de alguna de esas dos virtudes, carezcan de estrategia”*. [Trabajo práctico. “Liderazgo del General Schwarzkopf”, 2010: 5].

La definición que consideramos interesante por su claridad y fácil entendimiento, fue la expresada por el Doctor en medicina Lord Moran, quien fue un oficial médico en un Batallón británico de Infantería durante la Primera Guerra Mundial, quien expresó: *“El liderazgo es la capacidad de formular planes que tengan éxito y la facultad de persuadir a otros para que los lleven a cabo, pese a las dificultades, incluso la muerte”*. [Chibber, 1994: 34].

Finalmente, nuestra propuesta es intentar describir a los conductores en relación a los siguientes temas: la importancia del deporte en su formación; guerras en las que participaron; sus etapas como educadores; la extravagancia; el porte y la elegancia que exteriorizaron; la importancia del estudio de la historia militar en la formación del líder; cualidades más salientes; la cercanía que evidenciaron con sus subalternos; y la trascendencia de la religión en sus vidas.

### **I.1. General George PATTON**

George Smith Patton, fue uno de los legendarios comandantes estadounidenses de la Segunda Guerra Mundial, que nació el 11 de noviembre de 1885, en Saint Gabriele, California. Una vez que decidió comenzar la carrera de las armas, ingresó a la prestigiosa Academia Militar de West Point, donde egresó como oficial de infantería.

Desde temprana edad experimentó una fuerte inclinación hacia los deportes, logrando ser un sobresaliente atleta. En el año 1912 participó en las Olimpiadas de Estocolmo, en la disciplina de pentatlón moderno, donde obtuvo el quinto lugar en la clasificación general, destacándose en la disciplina de tiro.

Durante el año 1917, combatió en la Primera Guerra Mundial, donde fue herido por el fuego de una ametralladora. Producto de las heridas recibidas y al heroísmo demostrado en combate, fue condecorado con la distinción del “Corazón Púrpura” y la “Cruz de Servicios Distinguidos”.

En la Segunda Guerra Mundial, logra sus descollantes hazañas al mando del célebre IIIer Ejército estadounidense, con el cual, participó en diferentes operaciones, en las que utilizó tácticas propias de la Blitzkrieg, guerra relámpago alemana, destacándose su unidad por la contundencia y rapidez de sus movimientos. Debido a la severidad en el mando, y a la valentía de sus acciones, fue apodado el general “Sangre y agallas”.

En todo momento, trató de infundir respeto hacia su figura, buscando proyectar una imagen majestuosa en forma permanente. No le agradaban los soldados cobardes, a causa de esto, fue famoso el incidente que se produjo mientras visitaba un hospital de campaña, donde abofeteó y recriminó verbalmente a los soldados Paul G. Bennet y Charles H. Kuhl, porque consideró que estaban reflejando un comportamiento cobarde, no acorde a un soldado de su unidad.

Este episodio tuvo una considerable prensa y la carrera de Patton estuvo a punto de llegar a su fin. La intervención de su amigo personal, el General Bradley, y la influencia del General Eisenhower, le permitieron continuar en las filas del ejército.

Siempre se habló de la rivalidad que existió con el Mariscal británico Bernard Montgomery, a quién más de una vez calificó de lento y dubitativo en sus acciones. Esta dura rivalidad se estableció para demostrar quién de ellos lograba mayor fama y mayores conquistas en los diferentes escenarios europeos.

Patton era sobre todo un hombre extravagante, tenía como mascota un perro bull terrier, llamado “Willie”, además usaba dos revólveres Colt 47, con cachas de nácar colgados a cada lado de su cintura, al mejor estilo lejano oeste. Según el General Brenton G. Wallace, quien fuera miembro de su estado mayor *“no abandonaba el uso de armas en su cinto, por lo general sus pistolas de puño de nácar, con las cuales era un hábil tirador”*. [Wallace, 1956: 290]. Dentro de su excentricidad afirmaba que era la reencarnación de un soldado romano muerto en Troya, formando parte de las legiones comandadas por Julio Cesar.

El porte y la elegancia eran primordiales para Patton, según la descripción del General Wallace, era: *“Alto, elegante, de porte distinguido, de cabello corto y canoso, a los 58 años, imponía una figura respetable, sobre todo en el campo de batalla”* [Wallace, 1956: 284], le gustaba diseñar sus propios uniformes, y según describe el mismo Wallace, *“El general era en extremo prolijo en su vestimenta, aún bajo las peores condiciones del tiempo. Los atavíos de cuero y de bronce de su uniforme se mostraban siempre perfectamente lustrados, y su ropa en todo momento estaba limpia y planchada. Si se embarraba o humedecía en el frente, se cambiaba inmediatamente una vez de regreso al Cuartel General. En toda circunstancia exigió a su oficialidad idéntica corrección en el vestir”*, continúa *“Su único casco estaba siempre pulido y brillante”*. [Wallace, 1956: 290].



Fue un ferviente lector de historia militar, además de hablar francés a la perfección y de escribir poesías. Entre sus libros preferidos estaban, La Odisea, La Ilíada, la Biblia, Teucides y The Gallic War de Julio Cesar. En su adolescencia realizó ensayos referidos a Alejandro, Epaminondas y Temistocles. Como cadete de West Point, y luego siendo oficial, leyó la vida de Napoleón, libros de Jomini, Science of War, de Henderson y Letters on Infantry, Cavalry, and Artillery, de Hohenlohe. [Nye, 1991: 62].

Entre sus cualidades más destacadas, Wallace expresa: *“el hombre exhalaba esa confianza que llevaba a los soldados hasta el límite de su capacidad”* [Wallace, 1956: 284], era firme en sus decisiones, lo que transmitía seguridad a sus hombres. Era un jefe audaz, temido por sus enemigos, con un valor extremo, que en ciertas situaciones fue considerado temerario por sus detractores.

Exigía a sus comandantes el menor número de bajas entre sus hombres. Era imperturbable en las situaciones más difíciles, donde aprovechaba para mostrarse erguido y esbelto, generando un estímulo sin igual entre sus oficiales y soldados. Controlaba en forma permanente que su personal dispusiera del mejor equipo y la mejor comida posible, por lo cual, fue muy querido por las tropas.

El accionar conjunto fue, en todo momento, esencial para Patton, hacia leer los partes provenientes de los distintos frentes, conjuntamente con la información relacionada de la fuerza aérea y la inteligencia del enemigo. *“El general solía interrogar o solicitar la opinión de los miembros del estado mayor, particularmente del Mariscal de Campo General Weyland, comandante de las Fuerzas Estratégicas Aéreas XIX, nuestro sostén, o de algunos de los comandantes de los cuerpos allí presentes”*. [Wallace, 1956: 285].

En cuanto a la religión, la parte espiritual era uno de sus pilares más trascendente, siempre oraba de rodillas. Wallace refería, *“El general Patton era, por naturaleza, profundamente religioso. A pesar de la dureza circunstancial de sus palabras y de su extremo vigor y severidad, era amable y sobremanera sensible. En el campo de batalla asistía con regularidad a las ceremonias del culto, y se mostraba contrario a todo fingimiento o a toda exteriorización en los actos de religión”*. [Wallace, 1956: 304].

Es uno de los célebres comandantes de la historia de los Estados Unidos. Una estatua en su honor, se encuentra en la academia de West Point, como referente para los futuros oficiales.

## **I. 2. Mariscal Bernard Law MONTGOMERY**

Bernard Law Montgomery fue el famoso Mariscal británico durante la Segunda Guerra Mundial, que nació el 17 de noviembre de 1887, en Londres. Educado en las estrictas costumbres victorianas, que lo llevaron a tener una formación espartana.

Cuando tomó la decisión de iniciar la carrera militar, ingresó a la prestigiosa Real Escuela de Oficiales de Sandhurst, donde no evidenció demasiada brillantez intelectual en el examen de admisión, además carecía de habilidades oratorias y no le favorecía su voz aflautada. Estuvo a punto de ser expulsado de la academia, debido a una pelea con otro cadete, al que intentó prenderlo fuego.

La actividad física siempre estuvo dentro de sus prioridades. *“Le gustaba hacer gimnasia con sus oficiales, corriendo ocho kilómetros antes del desayuno”*. [De Vergara, 2004: 31]. *“Su programa de entrenamiento era tan severo que se afirma que un oficial estadounidense dijo: Montgomery le impuso a un ejército que se suponía que ya estaba fogueado, un programa de acondicionamiento físico similar al de los comandos”*. [Laffin, 2004: 295].

Al estallar la Primera Guerra Mundial, fue enviado a Francia, donde tuvo una destacada participación en la Batalla de Ypres, siendo gravemente herido en el pecho y una pierna, lo que le valió condecoraciones de los gobiernos de Gran Bretaña y Francia.

En la Segunda Guerra Mundial, se le presentó la gran oportunidad de alcanzar la gloria en su carrera militar, al ser designado comandante del renombrado VIII Ejército británico, el cual, se encontraba en el norte de África combatiendo contra el Afrika Korps, del legendario Mariscal alemán Erwin Rommel. El enfrentamiento entre estas dos leyendas se definió en la histórica Batalla de “El Alamein”, y como consecuencia de la victoria británica, Montgomery se convirtió en héroe nacional.

El Mariscal Montgomery siempre tuvo una particular inclinación por la juventud, y esta tendencia quedó puesta de manifiesto cuando se desempeñó como profesor en la Escuela de Estado Mayor. *“Allí organizó lo que se llamó, dentro del instituto, el curso para muchachos atrasados, pero como las autoridades no le prestaron mayor apoyo a la iniciativa, el propio Monty – como le llamaban sus alumnos y subalternos – dirigió el curso, dictando todas asignaturas”*. [Holt, 1955: 101]. Además, estando a cargo de grandes unidades era normal

verlo comer junto a los jóvenes oficiales, momentos en los que aprovechaba para infundirle amor a la profesión militar.

Montgomery se caracterizó por la extravagancia y particularmente por ser un personaje, John Laffin expresó: *“El éxito de Montgomery en hacer de sí mismo un personaje es notable”* [Laffin, 2004: 295]. Para él era de vital importancia actuar para llamar la atención y tenía la suficiente capacidad para enfatizar su propia imagen, logrando ser muy querido por sus soldados, debido a que la tropa se siente atraída por los personajes.

Era extravagante en el vestir, muchas veces, al igual que Patton, inventaba sus propios uniformes, era común verlo utilizar como prenda exterior, una especie de *“anorak”*, con capucha, que paradójicamente en la actualidad se la conoce como *“abrigo Montgomery”*, y que junto a su llamativa boina negra del Real Regimiento de Tanques, se hizo reconocible por su aspecto en todo el mundo. En cuanto al porte y la presencia personal *“Le preocupaba mucho la apariencia externa, referido a este tema decía: Un hombre siempre debe estar delgado”* [De Vergara, 2004: 31], y para estar en buena forma, no bebía, no fumaba y comía alimentos hervidos.

Fue un gran estudioso de la Historia Militar, su inclinación se vio reflejada con la publicación del libro *“Historia del Arte de la Guerra”*, de su autoría y publicado en el año 1969, donde hace un pasaje desde las guerras del mundo griego antiguo, hasta la segunda Guerra Mundial. *“Mis lecturas y estudios de la historia militar han sido extensos, pero sean limitado fundamentalmente a obras escritas por historiadores británicos en el curso de mi propia existencia. Hice varios intentos para leer los escritos de Clausewitz, un prusiano, y de Jomini, un suizo. Ambos eran conocidos tratadistas militares, pero no logré entenderlos y me dediqué a los historiadores de mi propia nación e idioma”*. [Montgomery, 1969: 20]. Algunos de los libros leídos fueron *The Science of War*, y *Stonewal Jackson and the American Civil War*, de G. F. R. Henderson, ésta última obra, en particular, manifestó que le interesó mucho.

Montgomery se caracterizó por ser muy cauteloso y metódico, empleando con eficacia y astucia la superioridad de efectivos y medios, dando siempre prioridad a la seguridad de sus hombres. Por esta razón, fue respetado y apreciado por la tropa, además de estar siempre presente en la línea de fuego. Fue considerado uno de los comandantes británicos más profesionales de la historia y un gran organizador de operaciones, quizás no el más brillante estratega, aunque sí, uno de los más dedicados a su profesión.

Sus mejores virtudes se reflejaban en el campo de batalla, donde lograba ganarse el ascendiente de sus tropas por su capacidad táctica para conducir las operaciones y su carácter particular. Una de sus virtudes más salientes fue la seguridad en sí mismo, la cual era ilimitada. Fue muy estricto con la disciplina, aunque, según la situación, sabía cuando debía mostrarse tolerante.

En cuanto a la acción militar conjunta, le brindaba una importante prioridad a la fuerza naval, y refiriéndose a ella, en la Batalla de El Alamein expresó: *“Porque los aliados eran dueños del mar, se libró y se ganó la Batalla de El Alamein. Si no hubiesen podido acumular sus fuerzas y pertrechos más de prisa que Rommel, se habría perdido la batalla, y con ella Egipto, el canal de Suez y posiblemente todo el Oriente Medio”*. Relacionado a la Fuerza Aérea manifestó: *“La Fuerza Aérea, cuando ha alcanzado toda su potencia, ha causado un profundo impacto, tanto en la guerra marítima como en la guerra terrestre”*. [Montgomery, 1969: 15].

Fue histórica su rivalidad con el General Patton y con los demás comandantes estadounidenses, a quienes subestimaba. Al Mariscal Rommel le tuvo un gran respeto y hasta lo admiró, pero no le temía. *“Dicen que tenía una foto de él en su espejo. Soñaba con encontrarse con él después de la guerra, y charlar sobre la campaña, volver a hacer los mapas y saber por qué uno y otro habían hecho lo que habían hecho”*. [De Vergara, 2004: 31].

La religión en todo momento orientó su vida, y finalizada la Segunda Guerra Mundial se convirtió a la religión Católica. Rezaba en todo momento que podía, siendo un constante lector de la Biblia, tal es así, que en todo comentario que realizaba o párrafo que escribía, siempre hacía referencia a algún versículo de la Sagrada Escritura, sabiéndose varios párrafos de memoria y al detalle.

Su nombre quedó plasmado en la historia militar, como uno de los más grandes líderes británicos, junto a Wellington, Nelson y Churchill.

### **I. 3. Mariscal Erwin ROMMEL**

Erwin Johannes Eugen Rommel nació el 15 de noviembre de 1891, en Heidenheim, un pequeño pueblo en Wurttemberg, Alemania. Como cadete se formó en el 124 Regimiento de Infantería, de la 26 División de Wurttemberg. Luego de un período de adaptación en dicho Regimiento, fue enviado a la Real Academia de Danzig.

En cuanto al deporte, desde muy pequeño fue un entusiasta por las actividades físicas “*Ocupo mi tiempo libre haciendo mis deberes, leyendo y practicando ejercicios físicos como andar en bicicleta, jugar al tenis, patinar, remar, esquiar, etcétera*” [Irving, 1992: 19], ya siendo oficial también realizó equitación, sumado a todas las disciplina que ya practicaba.

Durante la Primera Guerra Mundial, reflejó sus dotes de líder por su valentía y accionar enérgico imparables. Por su actuación en esta contienda, recibió la condecoración de *Pour le Mérite*, otorgada por el mismo Kaiser Guillermo.

Su fama y legado para la Historia Militar llegó en la Segunda Guerra Mundial, al comandar la legendaria Afrika Korps, en el norte de África, donde fue nombrado Mariscal de Campo, convirtiéndose en la general más joven de la historia alemana en ostentar ese grado. Debido a su habilidad y astucia para combatir en el desierto, fue apodado, por sus propios enemigos, como “El zorro del desierto”.

En ambos conflictos debido a su valentía y para algunos, temeridad, estuvo a punto de perder la vida por encontrarse siempre en el frente y cerca del peligro, actitud que fue cuestionada por oficiales y detractores. Por las proezas como comandante de la 7ma División Panzer fue condecorado con la “Cruz de Caballero de Hierro”.

Siendo un joven oficial y por las aptitudes demostradas, en el año 1929, fue designado instructor de infantería en la Escuela de Dresde, siendo uno de los más queridos por los cadetes, quienes quedaban anonadados cuando relataba sus experiencias de guerra. Es oportuno manifestar que, al igual que Montgomery, poseía una profunda inclinación por la juventud.

En el año 1935, fue destinado a la Escuela de Infantería de Potsdam, cuna del militarismo prusiano, y siendo instructor presentó el libro “Ataque de infantería”, que se transformó en un best seller, y en el texto cabecera de la juventud alemana. Su afinidad para instruir a los

jóvenes oficiales, quedo puesta de manifiesto al expresar: *“Trabajar con los jóvenes me hace verdaderamente feliz”*. [Irving, 1992: 38].

En todo momento fue un preocupado para no subir de peso, y apasionado por su apariencia física. Para mantenerse en forma era muy disciplinado, no fumaba y no bebía. *“El Mariscal de Campo era un hombre de escasa estatura, retacón, casi calvo, con el cabello cortado casi al rape, y tenía las mandíbulas firmes y ojos azules y penetrantes de mastín”*. [Irving, 1992: 10]. Además fue muy correcto y elegante para usar sus uniformes, donde se lo puede apreciar con buen porte y muy prolijo en las diferentes fotografías.

En cuanto al estudio de la Historia Militar, desde oficial muy joven, su líder preferido fue Napoleón, porque lo consideraba un hombre de acción como él. *“Cuando era un joven teniente había comprado un grabado con la figura de Napoleón en Santa Elena, con la mirada perdida hacia el mar, y lo había colgado de la pared de su cuarto”*. [Irving, 1992: 35]. Dentro de sus héroes alemanes se encontraba el gran capitán prusiano, Federico “El Grande”, considerado uno de los líderes más notables de la Historia militar universal.

Al igual que el resto de sus comandantes enemigos, Rommel consideró de suma trascendencia la acción militar conjunta. Para ejecutar sus maniobras en el campo de batalla, siempre buscó el apoyo de la fuerza aérea, la famosa Luftwaffe, la cual, en todo momento, estuvo a la altura de las circunstancias para apoyar sus osadas y fantasmales maniobras terrestres.

Rommel fue un hombre serio y reservado, sin embargo, tenía mucho sentido del humor y en ocasiones solía bromear con la tropa, además de ser muy caballero con el enemigo. Siempre dispuesto a escuchar pero con mucha independencia intelectual. Duro y exigente en los entrenamientos, aunque muy responsable y cercano a sus hombres, razón por la cual, fue muy respetado.

Como comandante estaba dotado de una extraordinaria intuición, con una sorprendente capacidad para leer el terreno y anticiparse al movimiento de sus enemigos, a tal punto, que muchos creían que poseía un don sobrenatural. Esto llevó al Mariscal británico Claude Auchinleck, a emitir una orden en 1941, que prohibía a los oficiales del cuerpo expedicionario, en Oriente Medio, referirse a Rommel.

Con insuperable habilidad para adaptarse a las situaciones, admirado y temido por sus enemigos, quienes, por su audacia, la utilización de la sorpresa y el engaño, lo apodaron el “Zorro del Desierto”, mote que le quedó sellado para la historia. El mismo Mariscal Montgomery tenía un cuadro con la figura de Rommel. Fue uno de los líderes alemanes que mejor entendió y utilizó el concepto de Blitzkrieg, guerra relámpago, siendo metódico y conciso en sus planeamientos.

Se destacaba por su valor y arrojo, era partidario del mando desde el frente, siempre debía estar en el punto crítico y de mayor complejidad, quería ver todo con sus propios ojos. Por eso, para saber donde se encontraba el frente enemigo, solo había que saber donde estaba Rommel, él era la punta de la lanza. Producto de esta osadía, muchas veces bajaba de nivel y ponía en riesgo su vida, *“Rommel perdió a su edecán, el teniente Most, que cayó muerto a su lado. Su anterior ayudante, el mayor Schraepler, había resultado herido al cruzar la presa del Leffe y se había vuelto a incorporar al servicio”*. [Fraser, 2005: 218].

En cuanto a la religión Rommel era protestante, no era un practicante acérrimo pero la consideraba como un pilar importante en su vida. Su esposa Lucy era católica, razón por la cual, dentro de la familia había ciertas diferencias religiosas. El matrimonio tuvo un hijo llamado Manfred, *“Manfred escuchaba los argumentos de su padre sobre la existencia de Dios, un Dios un tanto autoritario, estilo militar”*. [Fraser, 2005: 140].

El Mariscal Rommel es considerado uno de los más grande conductores de la Segunda Guerra Mundial y de la Historia Militar universal.

#### **I. 4. General H. Norman SCHWARZKOPF**

H. Norman Schwarzkopf nació el 02 de agosto de 1934, en Trenton, Nueva Jersey. Uno de sus días de mayor júbilo, fue cuando el 26 de junio de 1952, recibió el telegrama que lo autorizaba al ingreso como cadete a la Academia Militar de West Point.

Desde su adolescencia, el deporte fue muy importante para Schwarzkopf. En la academia, intentó jugar al rugby, pero se dio cuenta que ese deporte no era su fuerte. Luego decidió inclinarse por el fútbol americano y la lucha libre, ya que su cuerpo grande y robusto favorecía la práctica de esos deportes. También se dedicó a otras disciplinas, como las carreras de atletismo, aunque afirmó *“el correr nunca fue mi fuerte: en lo que yo me*

*destacaba era en el levantamiento de pesas y en el lanzamiento del disco*". [Schwarzkopf, 1993: 98].

En el año 1965 participó en la Guerra de Vietnam, donde fue jefe del 1er Batallón de la 6ta División de Infantería. En la misma contienda, el 28 de mayo de 1970, fue herido por la explosión de una mina, cuando trataba de salvar a soldados de su unidad que habían quedado atrapado dentro de un campo minado. Por la valentía demostrada, recibió la condecoración de la "Estrella de Plata" y la reputación de arriesgar su vida para proteger la de sus subordinados.

Participó en la invasión de Granada, operación "Furia Urgente", y además fue comandante en las operaciones, "Escudo del Desierto" y "Tormenta del Desierto", en la Primera Guerra del Golfo, logrando un número importante de condecoraciones en toda su carrera militar.

En 1965, fue destinado a West Point, como instructor de mecánica, después de haber sido seleccionado entre un número reducido de oficiales, que luego de aprobar un máster en ingeniería serían profesores en dicha academia.

En cuanto al porte, es un hombre de aspecto físico impactante, cuerpo robusto con una estatura de casi dos metros, apodado "Stormin Norman". En todo momento, estando en operaciones, o en una fiesta de gala se lo pudo ver muy elegante y prolijo en el uso de sus uniformes. Como todo líder que logra fama y popularidad, no dejó de lado la extravagancia, razón por la cual, no era esquivo a la prensa y a los flashes de los fotógrafos. Además, escribió su propia autobiografía, lo que refleja, de alguna manera, su alto perfil.

Fue un gran estudioso de Historia Militar, algunas de sus frases así lo comprueban, "*Ya Carl von Clausewitz se había ocupado del tema en su libro De la Guerra, en el Libro I – Capítulo 3 y en Libro II – Capítulo 2, aunque se refiera ocasionalmente al líder o comandante. Decía que era preciso contar con dotes del intelecto y del temperamento, y que dichos elementos debían combinarse armónicamente*". [Trabajo práctico. "Liderazgo del General Schwarzkopf", 2010: 5].

Schwarzkopf manifestó que cuando comenzó a idear la concepción estratégica operacional en la Primera Guerra del Golfo, se inspiró en la épica Batalla de Cannas, donde triunfa Aníbal "el cartaginés" sobre las tropas romanas, y la adaptó a los tiempos y realidades imperantes al momento de ejecutar la operación Tormenta del Desierto.



Uno de sus grandes héroes fue el General William Tecumseh Sherman, legendario comandante de la Guerra Civil estadounidense, conocido por aplicar el concepto de tierra arrasada y guerra total contra el enemigo. Otro de sus héroes preferidos fue el general de la Segunda Guerra Mundial “Sangre y agallas”, George Patton.

Como todo buen comandante siempre consideró de suma importancia la acción militar conjunta. Luego de la mala experiencia en la operación Furia Urgente, durante la invasión de Granada, las fuerzas armadas estadounidenses y Schwarzkopf personalmente, concluyeron que había aspectos que debían mejorarse en relación al trabajo conjunto. Los resultados se vieron reflejados en las operaciones Escudo y Tormenta del Desierto, donde la acción conjunta liderada por Stormin Norman quedó en los anales de la historia militar.

Se caracterizó por ser un jefe duro y exigente, no obstante, fue muy preocupado por la seguridad y bienestar de sus hombres. Era fuerte, enérgico, de gran carácter y muy cercano a la tropa, con la cual, sabía hablar su mismo lenguaje, lo que agradaba y ganaba la confianza de sus soldados. Vehemente para expresar lo que pensaba, tanto a subalternos como a superiores. Para él todo líder debía tener dos virtudes esenciales, ser un estratega y un hombre de carácter, y si debía carecer de una de ellas, que sea de estrategia, dejando reflejar que la virtud más importante en todo líder es el carácter.

Schwarzkopf era de religión protestante, su abuela presidió la Unión Femenina de Templanza Cristiana, razón por la cual, a través de su madre, fue formado en la fe cristiana, siendo uno de sus pilares más importante de su vida. Como anécdota, siendo pequeño después de haber ofrecido un asiento a una anciana en el autobús, relató su buena actitud a su madre, entonces ella añadió: *“Tienes que darte cuenta que eres una de las personas con más suerte del mundo. Naciste blanco, naciste protestante y naciste norteamericano. Esto quiere decir que estarás libre de los prejuicios que hacen sufrir a mucha gente”*. [Schwarzkopf, 1993: 33].

El 31 de agosto de 1991, siendo un general de cuatro estrellas pasó a retiro, habiendo sido el líder que comandó en forma exitosa la operación Escudo y Tormenta del Desierto de la Primera Guerra del Golfo Pérsico, quedando como uno de los comandantes más importantes de la historia estadounidense y el comandante contemporáneo más famoso.

## **I. 5. General Tommy FRANKS**

Tommy Franks nació el 17 de junio del año 1945, en Oklahoma, y siendo muy pequeño su familia se trasladó a la ciudad de Midland, en el Estado de Texas, a buscar mejores horizontes.

Después de terminar la secundaria en 1963, asistió a la Universidad de Texas, en Austin, pero luego de dos años con bajas calificaciones, decidió ingresar al ejército. No es egresado de West Point, y como militar se formó en la Escuela de Candidatos a Oficial de Artillería en Fort Sill, Oklahoma, graduándose en el año 1967, como Teniente Segundo.

En su época de estudiante secundario fue integrante del equipo “Los Rebeldes” de fútbol americano. Siempre se declaró fanático del equipo de fútbol americano los “Bucaneros”, de Tampa Bay. En 2001, siendo comandante en Afganistán, siempre que se disputara un partido importante, hacía preparar un anfiteatro, dentro del fuerte, con una gran pantalla, para disfrutar de los partidos de fútbol americano junto a la tropa.

Luego de su egreso como oficial de artillería, participó en la Guerra de Vietnam, donde fue herido en tres oportunidades, lo que le valió la condecoración del “Corazón Púrpura” en tres oportunidades, además en el mismo conflicto, recibió cuatro “Estrellas de Bronce”. También combatió en la Guerra de Corea y en las dos Guerras del Golfo. En el año 2001, fue comandante de las fuerzas que invadieron Afganistán, luego de que los Estados Unidos recibieran el ataque terrorista por parte de la organización Al-qaeda, el 11 de septiembre.

La extravagancia no fue su mayor característica, contrariamente a su antecesor, el oso Schwarzkopf, siempre trató de distanciarse de la prensa y de la exposición pública. Es alto, de un metro noventa y tres centímetros de estatura, delgado, con intensos ojos azules, cara marcada por profundas arrugas y con un profundo acento sureño. Era común verlo durante los fines de semana, vestido de vaquero, conduciendo un Ford Mustang, mientras escuchaba música country, usando botas de Cow boy y sombrero texano.

Era admirador del General Patton, es así que muchos críticos lo consideraron del mismo estilo. Entre sus lecturas de Historia Militar, leyó la biografía de Julio Cesar. En una conferencia se refirió a éste conductor, expresando que después de muchos discursos fue asesinado, dando a entender, con una sutil cuota de humor, que era partidario de pronunciar

pocos discursos para no correr la misma suerte del legendario comandante romano, queriendo reflejar su poca inclinación por grandes oratorias, particularmente, con la prensa.

Fue un comandante muy pragmático, dejando traslucir que había llevado una vida dura, que lo había hecho, recio, enérgico y sencillo. Muy cercano a la tropa, era común verlo en los momentos de descanso, sentado en la cantina del fuerte, bebiendo gaseosas junto a algunos veteranos, con los cuales, intercambiaba anécdotas y experiencias de guerra. Era el típico general tropero, sus admiradores lo llamaban el “general del soldado”, con un lenguaje que la tropa sabía interpretar, por eso lo apreciaban y respetaban. En general, era muy reservado y tranquilo, no obstante, no se callaba para expresar lo que pensaba.

Ciertas voces en el pentágono cuestionaban su idoneidad como estratega, lo consideraban un general muy convencional, según la vieja tradición norteamericana de disponer de gran cantidad de medios y personal, y en la primera fase de cualquier operación iniciar con un ablandamiento por parte de la fuerza aérea, para después ocupar con las fuerzas terrestres.

Producto de ser muy reservado, poco se sabe de la religión que profesa, no obstante expresó en una entrevista que: “Mi fe en Dios es importante”, dejando traslucir que el aspecto espiritual era valioso en su vida.

Su retiro se efectivizó el 22 de mayo de 2003. La administración Bush le ofreció la jefatura del ejército, pero Franks la rechazó. Se alejó de las filas siendo un general de cuatro estrellas.

### **Conclusiones parciales**

En este capítulo se intentó analizar en forma sucinta a los comandantes que fueron referentes y pasaron a la historia por sus destacadas actuaciones en la Segunda Guerra Mundial y Guerras del Golfo Pérsico. Se ha podido comprobar que ambos líderes, en general, poseen características similares, y en algunos casos, paradójicamente sus carreras profesionales recorrieron aspectos coincidentes.

## **Capítulo II**

### **Similitudes entre los comandantes estratégicos**

**Objetivo:** Analizar similitudes entre los comandantes operacionales de la Segunda Guerra Mundial, y los comandantes de las Guerras del Golfo Pérsico, y su vigencia para ejercer el liderazgo en el nivel operacional.

### **Introducción**

En este capítulo es nuestra intención enumerar las características que hemos considerado similares entre los comandantes descriptos. En este análisis, con la finalidad de enriquecer y reforzar las similitudes y coincidencias encontradas, se incorporará a los generales estadounidenses, Douglas MacArthur, David Dwight Eisenhower y Omar Nelson Bradley, que tuvieron una participación determinante en la Segunda Guerra Mundial, y que producto de sus liderazgos también lograron trascender en la Historia Militar universal.

#### **II. 1. Institutos de formación**

La primera similitud que se puede apreciar en este análisis, es que los comandantes estadounidenses son egresados de la prestigiosa Academia de West Point. Este es el caso de los generales Douglas MacArthur, David Dwight Eisenhower, George Patton, Omar Bradley y Norman Schwarzkopf. Es conveniente señalar que, en la citada academia, se encuentra una estatua en honor al General George Patton, que sirve como ejemplo de liderazgo para los futuros oficiales estadounidenses. De los generales observados, el único que no es egresado de West Point, es el General Tommy Franks, cuyo instituto de formación fue la Escuela de Candidatos a Oficiales de Artillería en Fort Sill, Oklahoma.

Con respecto a los otros comandantes señalados, el Mariscal de Campo británico, Bernard Montgomery, se graduó en la Real Escuela de Oficiales de Sandhurst, siendo el único y muy prestigioso Instituto de formación de los oficiales del ejército de Gran Bretaña. El Mariscal de Campo alemán, Erwin Rommel, se formó en su etapa de cadete, en la Real Academia de Danzig, la cual, fue una de las academias de mayor renombre en la formación de los oficiales prusianos de la época.

Como suceso curioso para destacar, la mayoría de estos míticos comandantes, estuvieron muy cerca de ser separados de las filas de sus fuerzas. El Mariscal Montgomery y al General Bradley, ambos siendo cadetes. Con respecto al resto de los comandantes señalados: *“Hay casos curiosos, como el de los Generales Eisenhower, MacArthur y Patton. Los tres tuvieron serios problemas en el servicio como oficiales subalternos, pero lograron el éxito profesional por su iniciativa, carácter y ambición”*. [De Vergara, 2004: 25].

## **II. 2. El deporte**

Para referirnos al papel que ha cumplido el deporte en los líderes aludidos, es conveniente expresar que en la antigüedad la condición física era trascendente para los ejércitos, referido a este tema, se citan algunos fragmentos del libro de John Laffin, el cual, expresa: *“Es importante recordar que los soldados que Milcíades condujo eran duros y entrenados, pues todos los griegos tenían una reverencia casi religiosa por el atletismo”*. [Laffin, 2004: 59]. De esta manera, se intenta reflejar la importancia que revestía en aquellas épocas ancestrales la práctica del deporte y la buena condición física en la tropa.

Centrándonos en los comandantes de la Segunda Guerra Mundial, encontramos dentro de los estadounidenses, generales que hasta llegaron a ser deportistas olímpicos, como es el caso del General Patton. El General Eisenhower fue un apasionado jugador y entrenador de fútbol americano, y el General Bradley un brillante jugador de béisbol, llegando a integrar el equipo de la academia de West Point. Este comandante además afirmaba, que el deporte era fundamental para acrecentar el espíritu de cuerpo de una organización.

Por el lado alemán, el Mariscal Rommel era un destacado deportista y un obsesionado por la condición física, como instructor de cadetes en Potsdam, en todo momento, *“Rommel subrayaba la necesidad de tener un buen estado físico”*. [Irving, 1992: 34].

Para el Mariscal de Campo británico Montgomery, la condición física era esencial, ya se ha señalado que el entrenamiento al que sometía a sus tropas era similar al de las fuerzas especiales, logrando que físicamente alcancen niveles de excelencia, que les permitió sobrellevar las duras exigencias que imponía el desierto en el norte de África, durante la Segunda Guerra Mundial. Referido a la condición física Monty agregó: *“La moral elevada está aliada a la idoneidad física; el soldado no puede ser mentalmente apto para la batalla, a*

*menos que lo sea físicamente, y lo mismo se aplica a marineros y aviadores”*. [Montgomery, 1969: 27].

Continuando con los líderes contemporáneos, se sabe de la inclinación hacia los deportes del General Schwarzkopf y el General Franks, los cuales, fueron fervientes jugadores de fútbol americano. Para destacar la importancia que reviste el deporte en la formación del líder, es necesario señalar que en la academia de West Point, en cercanías del campo de fútbol, se encuentra una placa con una frase del General Marshall que dice: *“Si necesito a un oficial para una misión secreta y peligrosa, necesito a un jugador de fútbol de West Point”*. [Schwarzkopf, 1993: 28].

### **II. 3. Veteranos de guerra**

Como similitud o coincidencia, se puede distinguir que los cinco comandantes considerados en el análisis, antes de convertirse en referentes líderes de la historia militar, fueron combatientes en otros conflictos. Estos casos se aprecian, tanto en los comandantes de la Segunda Guerra Mundial, General estadounidense George Patton, Mariscal británico Montgomery y Mariscal alemán Rommel, quienes combatieron en la Primera Guerra Mundial, como en los contemporáneos, generales norteamericanos Schwarzkopf y Franks, que participaron en las guerras de Corea, Vietnam y Golfo Pérsico.

A todos ellos, cada uno en su momento histórico, les permitió desarrollar una importante experiencia de combate, que les valió para obtener excelentes actuaciones en los posteriores conflictos.

### **II. 4. Heridos en combate**

Otra coincidencia para resaltar, es que los cinco comandantes señalados, tanto los que actuaron en la Segunda Guerra Mundial, como los contemporáneos fueron heridos en combate. El General Patton, el Mariscal Montgomery, y el Mariscal Rommel, sufrieron heridas combatiendo en la Primera Guerra Mundial. En lo que respecta a los contemporáneos, en los que se encuentran, los generales Schwarzkopf y Tommy Franks, ambos fueron heridos en la Guerra de Vietnam.

A todos los comandantes estadounidenses, les valió el “Corazón Purpura”, que es la condecoración más antigua, otorgada en nombre del presidente de los Estados Unidos, a aquellos que han sido heridos o muertos en combate.

## **II. 5. Educadores**

Con respecto a los líderes analizados de la Segunda Guerra Mundial, el General Bradley fue oficial instructor de West Point, en la materia matemática en el año 1920. Luego, este destacado general, durante el mismo conflicto llegó a comandar el Grupo de Ejército más grande de toda la historia estadounidense, el cual, estuvo conformado por más de un millón de hombres, para después convertirse en el cuarto oficial en alcanzar el grado de “General del Ejército”, equivalente a Mariscal de Campo en otros países, como Gran Bretaña y Alemania.

El Mariscal británico Bernard Montgomery, fue profesor en la Escuela de Estado Mayor de Gran Bretaña, en donde supo ganarse el aprecio de los alumnos, los cuales lo apodaron cariñosamente Monty, luego alcanzó el grado más alto del ejército británico. El Mariscal de Campo alemán Erwin Rommel fue instructor de la Escuela de Infantería en Dresde en 1929, y en el año 1935, se desempeñó como instructor de la Escuela de Infantería en Potsdam. Más adelante el Zorro del Desierto, se convirtió en el Mariscal de Campo más joven de la toda historia de Alemania.

Dentro de los comandantes contemporáneos analizados, el General Norman Schwarzkopf, en el año 1965, fue destinado a West Point, como instructor de la materia mecánica. Este general se convirtió en el comandante más famoso en los últimos años, al conducir las exitosas operaciones Escudo y Tormenta del Desierto, en la Primera Guerra del Golfo Pérsico, durante el año 1991.

## **II. 6 La extravagancia**

Si hubo una característica distintiva en estos líderes, esa fue la extravagancia. Como ya se ha señalado, en los comandantes que más se vio reflejada fue, en el General Patton, en el Mariscal Montgomery, y en el General MacArthur. En menor medida, el General Schwarzkopf, dentro de los comandantes contemporáneos.

Con respecto al Mariscal Montgomery, sus costumbres personales, alteraban a muchos oficiales: *“No bebía ni fumaba; rezaba y citaba las sagradas escrituras. Le desagradaba el ruido innecesario y durante los consejos, que solía convocar en momentos poco convenientes, reservaba, intervalos de dos minutos para quien quisiera toser, lo hiciera”*. [Laffin, 2004: 296].

El controvertido General MacArthur, quien fuese el militar estadounidense más condecorado de la historia de su país, se manifestó: *“El general Douglas MacArthur tenía una ambición insaciable y un afán singular por la extravagancia personal”*. [De Vergara, 2004: 25].

Dentro de los contemporáneos, podemos citar al General Schwarzkopf, quien particularmente, como comandante de la Primera Guerra del Golfo Pérsico, fue muy partidario a la exposición pública y al continuo contacto con los medios de comunicación, reflejando, en todo momento, un marcado perfil alto.

## **II. 7. El porte y la elegancia**

Según nuestro Manual del Ejercicio del Mando, el porte es una de las condiciones personales para el mando, y lo define expresando: *“Es la cualidad adquirida, producto de la educación, por la que se crea permanentemente una impresión favorable en la conducta y apariencia personal. En esta apariencia colaboran: el vestuario y el equipo, los modales, el lenguaje, el estado físico y la dignidad”*. [M-65-1 “Manual del Ejercicio del Mando”, 1990: 40].

Esta característica es posible apreciarla en los diferentes comandantes enumerados. El General Patton, durante las operaciones, en todo momento, se mostraba prolijo con su uniforme y a su casco lo lustraba todos los días. El Mariscal Montgomery se preocupaba por su apariencia personal, trataba de estar en buena forma, comiendo sano y liviano mientras pudiera, para mantenerse delgado, y exigía la misma presencia personal y el correcto uso del uniforme a sus oficiales.

El Mariscal Rommel durante toda su carrera militar mantuvo en buen aspecto físico. Los documentales y las fotos de la época muestran la corrección y elegancia del Zorro del Desierto, que además fue una tendencia en los oficiales alemanes, producto de la herencia prusiana, los cuales hacían un culto al porte y la corrección en el uso del uniforme.



En lo que respecta al General MacArthur: *“Lo sorprendente es quien escribió un informe de calificación lapidario sobre el Teniente MacArthur, el Mayor William Judson, fue crítico en todos los rubros excepto en el correspondiente a porte y apariencia militar”*. [De Vergara, 2004: 25].

En cuanto a los comandantes contemporáneos, se observa que el porte y apariencia fue también una característica entre ellos. En todo momento estuvieron atentos a su aspecto personal y al uso del uniforme. Además debido a los cargos de comandantes que ocuparon en su momento, les exigía una buena presencia personal, ya que brindaban conferencias a la prensa internacional a cada instante, especialmente, el general Schwarzkopf, que normalmente era adepto a la exposición pública.

## **II. 8. El estudio de la Historia Militar y de los grandes líderes**

El Mariscal Hindenburg quien tuvo una destacada actuación como jefe de estado mayor en el ejército imperial alemán expresó: *“Solo puede ser conductor quien ha nutrido su espíritu en el estudio de la historia militar”*. [Suarez, 1979: 214].

Todos los comandantes de la Segunda Guerra Mundial y Guerras del Golfo Pérsico citados, se caracterizaron por ser lectores entusiastas de la Historia Militar, y todos ellos han estudiado a los grandes líderes militares de todos los tiempos.

El General Dwight David Eisenhower, apodado Ike, responsable de la histórica operación Overlord, durante la Segunda Guerra Mundial, y que luego se convertiría en presidente de su país, fue un acérrimo lector de los grandes capitanes de la historia, *“Fue durante su estadía en Panamá en que Eisenhower se obsesionó con el estudio de la historia militar, particularmente se interesa en la guerra civil norteamericana, las campañas napoleónicas y las de Federico, además leyó tres veces a Clausewitz y amplió su horizonte intelectual con Tácito, Platón y Shakespeare”*. [Seminario de liderazgo. “General Dwight David Eisenhower”, 2009: 3].

Haciendo referencia a uno de los conductores contemporáneos, el General Schwarzkopf, cuando concibió la operación Tormenta del Desierto, durante el año 1991, se inspiró en la célebre Batalla de Cannas, que desarrolló Aníbal “El Cartaginés”, 216 años antes de Cristo.

El mismo Napoleón, considerado uno de los más grandes conductores de la Historia Militar, recomendaba: *“Leed, releed las campañas de Alejandro, Aníbal, César, Gustavo Adolfo, Turena, Eugenio y Federico; modelaos sobre ellos; es la única forma de llegar a ser un gran capitán y de sorprender los secretos del arte de la guerra”*. [Suarez, 1979: 217].

## **II. 9. Cualidades de los líderes**

Entre las cualidades más salientes en estas dos generaciones de líderes, se advierte la dedicación especial que manifestaron en la formación de los jóvenes oficiales. Montgomery y Rommel, dentro de los comandantes de la Segunda Guerra Mundial; y Schwarzkopf, dentro de los contemporáneos. Esta cualidad se vio evidenciada, particularmente, cuando se desempeñaron como educadores.

Siempre se encontraban en los lugares y momentos más difíciles de las acciones, convirtiendo en simples las cuestiones que parecían complejas, donde aprovechaban para hablar y arengar a las tropas. La seguridad de sus hombres era esencial, se preocupaban para tener el menor número de bajas entre sus filas, razón por la cual, eran respetados y ganaban la confianza de sus hombres.

Otra característica común entre estos comandantes fue la capacidad de liderazgo para trabajar en forma conjunta con las tres fuerzas. Al analizar las operaciones realizadas por ellos, tanto en la Segunda Guerra Mundial, específicamente, en la operación Overlord; como en las Guerras del Golfo Pérsico, en las operaciones Escudo y Tormenta del Desierto, se puede apreciar que fueron conducidas de manera conjunta con las tres fuerzas, ejército, armada y fuerza aérea, bajo el liderazgo de estos comandantes.

## **II. 10. La cercanía con la tropa**

Esta característica se pudo observar en todos los comandantes enumerados. Sobre Patton, el General Wallace manifestó: *“Pocos jefes han empleado más tiempo en visitar los hospitales”*, continúa, *“Prácticamente todo los días visitaba los distintos sectores del frente, aunque se desencadenara una tormenta o arreciara la lluvia. Muchas veces pasaba el día entero visitando las unidades”*. [Suarez, 1979: 70].

El Mariscal Montgomery expresaba: *“Por consiguiente, un general debe ponerse en estrecho contacto con sus tropas. Mi propia técnica en la guerra de 1939-1945 consistía en hablar con los hombres siempre que me era posible. A veces hablaba a gran número de ellos encaramado en un jeep, a veces hablaba con unos pocos en la cuneta de una carretera o en un emplazamiento artillero”*. [Montgomery, 1969: 23].

En cuanto al Mariscal Rommel, Liddell Hart señalaba: *“Recorría a diario las posiciones ocupadas por sus tropas”*, continúa *“Solía conversar con los oficiales jóvenes y con los soldados, porque siempre tuvo una gran predilección por la juventud”*. [Suarez, 1979: 69].

Con respecto a los comandantes contemporáneos, se ha observado la misma característica. En todas las guerras en las que participaron, siendo jefes de una compañía o comandantes de una gran organización, buscaron el tiempo para visitar a sus tropas y dialogar con ellas, razón por la cual, al igual que aquellos comandantes, fueron admirados por sus hombres.

## **II. 11. La religión**

En cuanto a la religión, en mayor o menor medida, todos ellos demostraron una acentuada inclinación hacia el aspecto espiritual. Se puede inferir que el más apegado a la religión haya sido el Mariscal Montgomery. Rezaba todos los días, y en la mayoría de sus comentarios y escritos citaba las Sagradas Escrituras, decía: *“Una Nación debe estar por algo de valor espiritual y no solamente material, y la clave del declinar del espíritu está en la religión”*. [Montgomery, 1969: 570].

El General Patton, según Wallace, era en extremo religioso y era habitual verlo asistir a las misas de campaña, y visitar las iglesias que se encontraban dentro de su teatro de operaciones, como sucedió en una capilla de un pueblo llamado Knutsford, en Inglaterra. *“El general Patton dispuso la confección de una sencilla placa de bronce, con la cual obsequió a la capilla junto con una bandera norteamericana”*. [Wallace, 1956: 306].

Para el General MacArthur, la religión era un pilar fundamental en su vida. Esto se ve reflejado en la famosa carta de su autoría *“Oración de un padre”*, donde hace referencia a Dios. En otra carta también expresa que: *“de profesión es soldado, pero más que soldado es un padre”*, donde finaliza dicho texto con la primera estrofa del “Padre Nuestro”, quedando de esta manera demostrado lo trascendente que fue Dios para su vida.

Dentro de los comandantes contemporáneos, tanto el General Schwarzkopf, como el General Franks, aunque no fueron practicantes en extremo como los anteriormente mencionados, consideraron al aspecto religioso como trascendente para sus vidas. Esto quedó reflejado, tanto en sus vidas profesionales, como en sus vidas cotidianas, debido a que siempre dispusieron de un momento para referirse a Dios, ya sea en sus arengas a sus soldados, como en alguna conferencia de prensa.

### **Conclusiones parciales**

Como conclusión de este capítulo podemos observar las características que se encontraron similares entre los comandantes señalados, donde además, se pudo comprobar que algunas de ellas son coincidentes. Algunas de estas son: las dos generaciones de comandantes fueron combatientes en guerras anteriores; y algunos de ellos se desempeñaron como oficiales instructores en sus épocas de jóvenes oficiales, como es el caso de Bradley, Montgomery y Rommel, entre los pertenecientes a la primera generación, y Schwarzkopf, entre los contemporáneos.

Es conveniente expresar que durante el desarrollo del capítulo, al igual que en todo el trabajo, se ha hecho mayor hincapié en los comandantes de la Segunda Guerra Mundial, debido a que al ser referentes de la Historia Militar, se dispone de mayor bibliografía sobre ellos, que de los contemporáneos.

## Conclusiones

Consideramos importante señalar que este trabajo, en general, ha tratado de centrarse en algunas de las cualidades más notorias de los comandantes descritos, obviando muchas de las virtudes que lograron reflejar en sus vastas trayectorias, y dejando de lado sus flaquezas y debilidades.

Durante el desarrollo del trabajo, hemos podido comprobar, que muchas de las dimensiones que se pretendieron determinar son similares, y que producto de ese estudio, se hallaron ciertas coincidencias que son necesarias destacar. Por lo tanto, luego del análisis efectuado, se ha podido abordar a las siguientes conclusiones finales:

Todos los comandantes analizados, han sido formados en las academias militares más prestigiosas de sus respectivos países. En lo que respecta a los líderes estadounidenses, todos ellos, menos el General Tommy Franks, son egresados de la academia West Point.

La inclinación a la práctica de deportes, ha sido una constante que se ha observado en todos ellos. Incluso se ha expresado que el General George Patton, fue deportista olímpico, participando en las olimpiadas de Estocolmo, desarrolladas en Suecia, durante el año 1912, donde obtuvo el quinto lugar, en la disciplina pentatlón moderno.

Las dos generaciones de líderes descritos, previo a comandar las grandes unidades que los convirtieron en leyendas de la Historia Militar, participaron en guerras anteriores. En la Primera Guerra Mundial, el General Patton, y los Mariscales Montgomery y Rommel; y en la Guerra de Vietnam, los comandantes contemporáneos, Schwarzkopf y Franks, recibiendo todos ellos condecoraciones por haber sido heridos en combate.

La mayoría de ellos, en su etapa de jóvenes oficiales, se desempeñaron como instructores o profesores de las academias de formación más prestigiosas. En la vieja generación, encontramos al General Bradley, instructor de West Point; el Mariscal Montgomery, profesor de la Escuela de Estado Mayor, en Gran Bretaña; y el Mariscal Rommel, instructor de la Escuela de Infantería, en Dresde y Potsdam. Dentro de los conductores contemporáneos, hallamos al General Schwarzkopf, quien se desempeñó como oficial instructor en la academia de West Point.

Una característica para destacar en estos comandantes fue la extravagancia. Este comportamiento singular y excéntrico se vio exteriorizado, especialmente, en el General MacArthur, el General Patton y el Mariscal Montgomery. En menor medida, con respecto a los anteriores, podemos citar al General Norman Schwarzkopf, dentro de los contemporáneos.

El porte y la elegancia personal en el uso de los uniformes, fue una característica común en todos los comandantes enumerados. Ellos advertían que la buena presencia influía de manera positiva, y les permitía proyectar su imagen hacia sus hombres, razón por la cual, la consideraban importante.

Las dos generaciones de comandantes, fueron grandes estudiosos de Historia Militar, y tuvieron a líderes militares de la historia como referentes. Algunos de los generales que estudiaron fueron, Epaminondas, Aníbal “El Cartaginés”, Federico “El Grande” y Napoleón.

Otra de las características coincidentes entre los líderes señalados, fue la cercanía que manifestaron hacia sus hombres, actitud que generó, la admiración y el respeto de sus soldados, debido a que, en todo momento, reflejaron preocupación y dedicación por el bienestar y seguridad de sus hombres.

Por último, para todos ellos, la religión fue un pilar trascendente en sus vidas, principalmente, para el General MacArthur, el General Patton y el Mariscal Montgomery. Dentro de los contemporáneos, quedó expresado que lo espiritual, fue un aspecto que siempre tuvieron en cuenta, ya que en cada empresa que debieron afrontar, especialmente, el General Schwarzkopf, la referencia a Dios, siempre estuvo presente en sus arengas y comentarios.

Con respecto a su vigencia para ejercer el liderazgo en la actualidad, consideramos que ciertas características continúan manteniendo vigencia, las cuales, pudieron verse reflejadas en los comandantes contemporáneos, como han sido, el deporte, el porte, la extravagancia, el estudio de la Historia Militar y la cercanía con las tropas. No obstante, es conveniente considerar que en la época actual la tecnología cobra una nueva dimensión y nuevos saberes, que estos jefes deben tener presentes

Otro aspecto esencial, es el rol que cumple la prensa en los conflictos modernos. El comandante que en la actualidad no considere la influencia de los medios de comunicación masiva, durante la ejecución de las campañas, no desempeñará su función apropiadamente, y

la no adecuada utilización de los mismos, pueden llevar a un fracaso, con inciertas consecuencias para el líder y su organización.

De esta manera, hemos podido comprobar que las características personales, de cada uno de los líderes analizados, les permitieron obtener un elevado ascendiente frente a sus hombres, a pesar del escaso contacto que tuvieron sobre ellas, debido a la distancia con que ejercieron el liderazgo.

En relación a las nuevas líneas de investigación, que surgen de este trabajo, consideramos conveniente tener en cuenta los roles que cumplen la tecnología y los medios de comunicación en la actualidad, para ejercer el liderazgo en el nivel operacional.

Finalmente, es la intención de este trabajo, que las características similares y coincidentes exhibidas, en las dos generaciones de conductores, puedan servir a los futuros comandantes estratégicos para conducir en el nivel operacional, teniendo en cuenta, que a estos jefes analizados, les permitió ser líderes de sus hombres, exitosos en sus campañas, y que producto de ello, se convirtieron en referentes de la Historia Militar universal.

## **Bibliografía**

### **a. Artículos:**

- Nye, Roger. “Whence Patton’s Military Genius?”, 1991.

### **b. Libros:**

- Chibber, M.L. “Liderazgo”. Errepar. Buenos Aires, 1994.
- De Vergara, Evergisto. “Quaia Nominor Leo I – El liderazgo en el Ejército”. Buenos Aires, 2004.
- De Vergara, Evergisto. “Quaia Nominor Leo II – Necesario pero no suficiente”. Buenos Aires, actualización 2005.
- Fraser, David. “Rommel, el zorro del desierto”. La esfera de los libros. 2da Edición. Madrid, 2005.
- Holt, Percy. “Como fue derrotado Rommel”. Davalos Pelizza. Buenos Aires, 1955.
- Laffin, John. “Grandes Batallas de la Historia”. El Ateneo. Buenos Aires, 2004.
- Montgomery, Bernard Law. “Historia del Arte de la Guerra”. Aguilar, S. A. de ediciones, Juan Bravo, 38. Madrid, 1969.
- Schwarzkopf, H. Norman. “Autobiografía”. Plaza & Janes. Barcelona, 1993.
- Suarez, Martín. “Para la Formación de Jefe”. Círculo Militar. Volumen Nro 697. Buenos Aires, 1979.
- Wallace, Brenton G. “Patton y el 3er Ejército”. Círculo Militar. Volumen Nro 452. Buenos Aires, 1956.

### **c. Manuales:**

- M-65-1 “Manual del Ejercicio del Mando”. Ejército Argentino. Buenos Aires: Reimpresión, 1990.

### **d. Seminarios:**

- Seminario de liderazgo. “General Dwight David Eisenhower”. Escuela Superior de Guerra Conjunta. Buenos Aires, 2009.
- Seminario de liderazgo. “Mariscal Bernard Law Montgomery”. Escuela Superior de Guerra Conjunta. Buenos Aires, 2009.

### **e. Trabajos prácticos:**

- Trabajo práctico. “Liderazgo del General Schwarzkopf”. Escuela Superior de Guerra Conjunta. Buenos Aires, 2010.