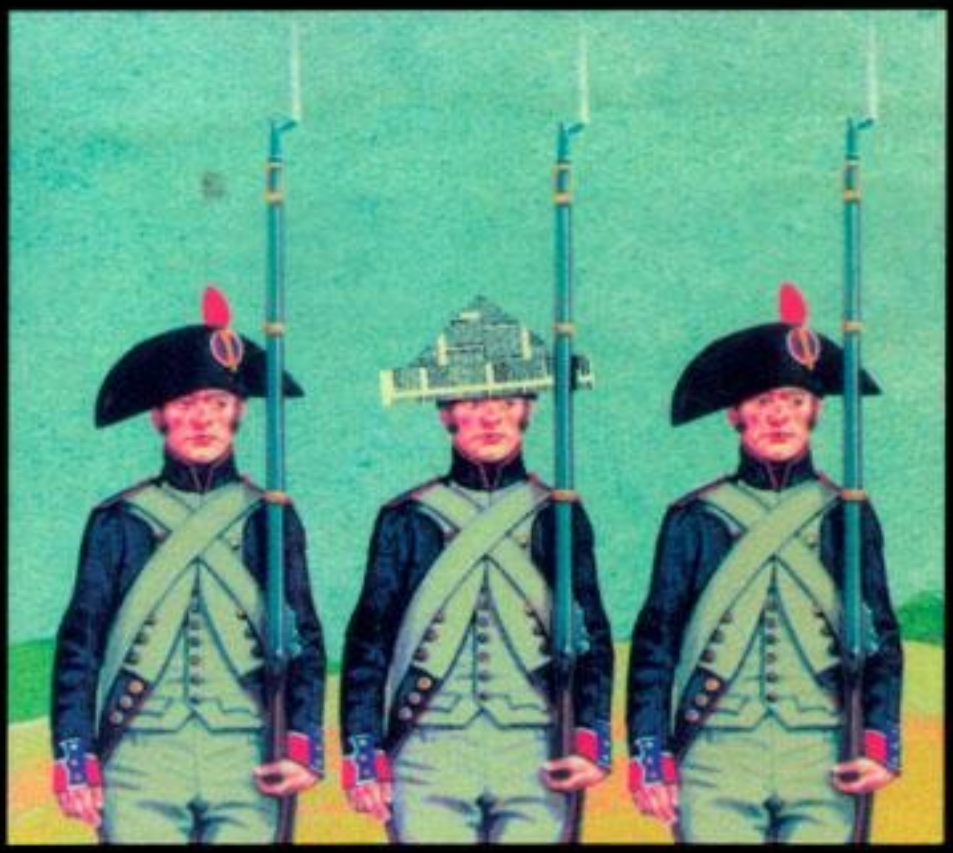
Norman F. Dixon



Sobre la psicología de la incompetencia militar

Lectulandia

Nos hallamos ante un libro que aborda con gran rigor intelectual, no exento de humor, un tema atrevido y polémico: el estudio del comportamiento militar en el contexto de principios psicológicos generales.

El texto, que se apoya en la historia y la psicología, está dividido en dos partes. En la primera, se analizan ejemplos de ineptitud militar, en su gran mayoría del ejército británico, a lo largo de cien años, desde la guerra de Crimea hasta la Segunda Guerra Mundial. La segunda mitad está destinada a discutir y analizar, mediante el estudio de la psicología social de las organizaciones militares, la psicopatología de altos mandos individuales. El propósito de este libro, afirma Dixon, no es un ataque a las fuerzas armadas ni a la amplia mayoría de altos mandos militares. Sí, en cambio, trata de explicar cómo una minoría de individuos pueden llegar a infligir a su prójimo unos padecimientos y aflicciones de magnitud prácticamente desconocida en otros campos.

El general de brigada Shelford Bridwell dice en la presentación a este libro: «debería ser de lectura obligatoria en todos los lugares en los que se selecciona, entrena o prepara para puestos de alto mando a los oficiales». El doctor Norman F. Dixon, M. B. E. (Military División) es Reader de psicología en el University College London y miembro de la British Psychological Society. Después de diez años como oficial en los Royal Engineers, dejó el ejército en 1950 y se doctoró en Filosofía en 1956 y en Ciencias en 1972. En 1974 fue premiado con la University of London Carpenter Medal «por su obra de excepcional valor en psicología experimental».

Lectulandia

Norman K. Dixon

Sobre la psicología de la incompetencia militar

ePub r1.0
Titivillus 28.12.2014

Título original: *On The Psychology of Military Incompetence*
Norman K. Dixon, 1976
Traducción: Enrique Hegewiez
Diseño de cubierta: Jordi Sàbat

Editor digital: Titivillus
ePub base r1.2

más libros en lectulandia.com

PREFACIO

Este libro no es un ataque a las fuerzas armadas ni a la amplia mayoría de altos mandos militares que, en tiempo de guerra, realizan con éxito tareas que dejan a la altura de un simple juego de niños actividades tan complicadas como pueda serlo la dirección de una gran empresa comercial.

Sí es, en cambio, un intento de explicar cómo una minoría de individuos puede llegar a infligir a su prójimo unos padecimientos y aflicciones de magnitud prácticamente desconocida en otros campos.

El texto que sigue supone reunir datos proporcionados por muchas personas: historiadores, sociólogos, psicólogos y, naturalmente, soldados y marinos. El autor espera que ninguno de ellos crea que su contribución individual ha sido tergiversada cuando se presente la imagen definitiva producida por sus diversas intervenciones. Por lo que respecta a errores de datos y a las opiniones que aquí se expresan, toda la responsabilidad es mía.

Debo agradecer la colaboración que para la redacción de este libro, me han prestado todos cuantos me regalaron generosamente su tiempo al dedicarlo a la lectura y discusión de los primeros esbozos. Su aliento, sus críticas y sus consejos han sido valiosísimos. Quisiera dar las gracias especialmente a Mr. Ronald Lewin, capitán Donald Macintyre, de la Marina Real, brigadier Shelford Bidwell, doctora Penelope Dixon y doctor Hugh L'Etang por los diversos tipos de ayuda que me dieron en las varias fases de la elaboración de este libro.

Por las largas horas que pasó realizando investigaciones, comprobando textos, y dándome su ayuda para la elaboración del índice, tengo una gran deuda de gratitud para con la doctora S. H. A. Henley.

Me gustaría también dar las gracias por su generoso apoyo al doctor Halla Beloff, a Mr. Brian Bond y al doctor Michael Dockrill del King's College, a Mr. Russell Braddon, comandante de las Fuerzas Aéreas F. Carroll, Mr. Alex Cassie, Miss Coombes del Museo Imperial de la Guerra, al catedrático George Drew, catedrático H. J. Eysenck, Mr. Robert Farr, general Sir Richard Gale, general Sir John Hackett, catedrático J. R. Hale, catedrático D. O. Hebb, Mr. Carl Hixon, doctor Norman Hotopf, Mr. Michael Howard, Mr. John James, doctor Denis Judd, Mr. John Keegan y Mr. Keith Simpson de la Real Academia Militar, el doctor R. P. Kelvin, Sir Patrick Macrory, teniente coronel Brian Montgomery, teniente general Sir Denis O'Connor, catedrático Stanley Schachter, Mr. Jack Smithers, doctor Ivor Stilitz, doctor A. J. P. Taylor y doctor Rupert Wilkinson. Me gustaría también expresar mi gratitud hacia la señorita Julie Steele por su labor de secretaria, a la señorita Susannah Clapp y a la Sra. Jane Spender por su ayuda en las tareas de edición y a los bibliotecarios del University College, King's College, Real Instituto de los United Services y Biblioteca Pública Rye por su constante cortesía y sus ayudas.

Agradezco a Russell Braddon, Jonathan Cape Ltd., y a Viking Press Inc., la autorización para citar extractos de los siguientes textos: *The Seige* de Russell Braddon, *The Donkeys* de Alan Clark, y a Simón Raven y a *Encounter* que me autorizaron a citar el artículo «Perish by the Sword».

Debo, en fin, mi gratitud a ese puñado de personas (que probablemente preferirán no ser citados por sus nombres) cuya hostilidad y desesperación ante la sola idea de que alguien trate de escribir un libro sobre el tema de la incompetencia militar supuso una confirmación, no buscada, de las estrechas relaciones existentes entre el militarismo y la psicopatología humana.

1975 N. F. D

PRÓLOGO

Algún día, espero, alguien escribirá la historia del impacto que ha tenido la ciencia en el desarrollo de las guerras así como en lo que de una forma algo vaga se llaman «estudios sobre la defensa». Cuando esa persona emprenda esa obra estoy seguro que verá este libro del doctor Norman Dixon, para el cual he tenido el privilegio de escribir este prólogo, como un importante mojón. A Norman Dixon le ha preocupado específicamente el tema del liderazgo en su más alto nivel, el «generalato», que trata de estudiar a la luz de los conocimientos que aporta la rama de la ciencia que él cultiva, la psicología experimental; pero antes de tratar de su tema desde el punto de vista de un estudioso profesional del campo militar, quizá despejaría el terreno un intento por mi parte de esbozar, o adelantar, la historia de las relaciones entre científicos y soldados.

Tendríamos que empezar recordándonos a nosotros mismos que la guerra es solamente en parte una actividad racional dirigida a conseguir objetivos útiles o beneficiosos, como puedan serlo la supervivencia o la adquisición de un territorio deseado. El historiador militar clásico suele ver en causas políticas o religiosas el elemento que produce la irritación que lleva a la guerra. El marxista ve factores puramente económicos. Otros, quizá, ven la causa y el modo de conducir las guerras en elementos íntimamente arraigados en culturas específicas, o en consecuencias de esas formas culturales. Es posible que el estudio de la guerra sea una rama de la sociología. A fin de comprobar sí esta última hipótesis es cierta no hace falta ir muy atrás a rebuscar en la historia, y posiblemente no haga falta siquiera abandonar el presente. La guerra no se hace teniendo solamente en cuenta la posibilidad de obtener una «victoria» —término que suele ciertamente entenderse como un beneficio neto descontando las pérdidas y el costo—, pues también cuenta la «gloria». Para conseguir esa gloria es necesario hacer la guerra de acuerdo con determinadas reglas, mediante la utilización exclusiva de ciertas armas consideradas honrosas y entre soldados vestidos con trajes extraños y frecuentemente poco prácticos. La bayoneta, el sable y la lanza fueron consideradas como armas más nobles que las de fuego (un regimiento de la caballería británica, cuando recibió por vez primera en su historia un cargamento de carabinas, mediado el siglo XIX, metió ceremoniosamente el cargamento en carretillas y lo arrojó al montón de estiércol del establo).

Los líderes de aquellos ejércitos eran seleccionados a partir de un cuerpo de oficiales que no eran reclutados principalmente debido a su arrojo o a su inteligencia, sino según ciertos criterios sociales. Era necesario, por ejemplo, que pertenecieran a la nobleza, o que profesaran una religión determinada, o, en los países en los que la pertenencia a la nobleza no era un pasaporte para alcanzar la oficialidad, que fueran miembros de la clase o casta apropiadas. Por esta razón, cada vez que aparece un gran general, da la sensación de ser un inconformista o un monstruo anormal; y quizá

también es por esto que un inconformista como Wellington creyó necesario convertirse en un aristócrata británico en el curso de su carrera hacia la fama. También este hecho sirve para explicar por qué aparece repentinamente un amplio grupo de generales competentes cuando se rompen los moldes de una sociedad, como ocurre, por ejemplo, en los casos de las revoluciones francesa y rusa, o cuando una sociedad nueva, sin clases ni castas, surge en un país, como ocurrió en los Estados Unidos durante el siglo XIX. Los mejores generales en los dos bandos de la guerra civil norteamericana hubieran podido seguramente derrotar a cualquier equipo de generales europeos, porque allí la guerra hizo de la profesión del generalato algo abierto a la gente con talento, liberándola del control ejercido por los autoritarios, que florece en las sociedades rígidas.

La ruptura «científica» llegó en realidad en la primera parte del presente siglo, y me gustaría tratar algo más extensamente acerca de ella, pese a que se trata de algo que cae más bien en los campos de las ciencias aplicadas y la ingeniería que en el de las ciencias del comportamiento. Se vio muy pronto que la «ciencia» era útil, pero costó mucho llegar a comprender que podía haber una «ciencia» de la guerra, en el sentido de que era posible utilizar los modos de pensamiento científico para la resolución de los problemas estratégicos. Las armadas conservaron un aspecto rígidamente autoritario y una estructura muy jerarquizada, mientras que, al mismo tiempo, nuestra Royal Navy, por ejemplo, pudo ser extraordinariamente abierta e imaginativa en el campo puramente técnico. En los grandes buques de guerra de 1914 había sistemas de control del fuego muy complicados, y estaban equipados a veces de rudimentarias computadoras. También se captó entonces la importancia del submarino. Y se abrió paso por vez primera a la aviación naval. En tierra, desgraciadamente, se combinaron las tácticas de Malplaquet y Borodino con el poder mortífero de la tecnología moderna, y el resultado no pudo ser más sangriento. Esta tragedia no fue solamente resultado de la incompetencia: la marcha de la ciencia había hasta aquel momento proporcionado armas para matar, pero no había dado ningún tipo de elemento esencial para el mando y el control. A los científicos no se les pedía otra cosa que *herramientas*. Nadie soñaba siquiera en preguntar «¿Cómo tendremos que hacerlo?», seguramente porque la respuesta de los militares hubiera sido una regañina, o una sorpresa, del tipo de «¡Qué! ¿Es que quieren ustedes hacerlo absolutamente todo?». Sólo en la segunda guerra mundial vimos el nacimiento de los «análisis de operaciones» y la aparición de hombres que como Lindemann, Tizard y Blackett y, posteriormente, en los años sesenta Zuckermann, eran llamados exclusivamente para que se dedicaran a «pensar».

La aplicación de las ciencias del comportamiento siguió exactamente el mismo ciclo una guerra más tarde. La «psicología» estaba envuelta en una mortaja de mitos y su aplicación era frenada por miedos subconscientes. Era confundida con la psiquiatría, y como se sabía que los psiquiatras son gente que trata con «locos», y que eran «blandos» en el terreno de la disciplina, no se pensaba siquiera en contar con

ellos. Permitirles participar en la selección de líderes y dejarles plantear cochinas preguntas sobre *sexo*, resultaba demasiado repugnante para muchos oficiales y la resistencia de los comandantes militares a la aplicación de la psicología en ese campo fue naturalmente profunda y obstinada. Solamente gracias a la insistencia de uno de los hombres más ilustrados de cuantos han ocupado nunca el puesto de General-Ayudante del ejército británico, el general Sir Ronald Adam, fue posible superar estos obstáculos. Entre 1939 y 1945, los psiquiatras del ejército, y posteriormente también los psicólogos, contribuyeron de manera sobresaliente, incluso fuera del campo estrictamente clínico, a cuestiones de preparación militar, selección de oficiales, «satisfacción-en-el-empleo» y disciplina. Tanto las Reales Fuerzas Aéreas como la aviación militar de los Estados Unidos utilizaron muy bien ambas ramas de la ciencia en los campos de los efectos de la tensión y la motivación, que hasta aquel momento habían estado dominados por presupuestos y prejuicios puramente morales y acientíficos. Al final de la segunda guerra mundial sabíamos mucho sobre la naturaleza del liderazgo en los niveles de pilotos y comandantes de patrullas. Pero nadie, hasta ahora, había tenido la temeridad de aplicar los mismos criterios a los generales, y por esta razón pienso que el libro de Norman Dixon está en camino de convertirse en un mojón.

Se trata de un hombre atrevido. El tema del generalato es especialmente tema reservado para los historiadores militares de actitud «clásica», hombres perfectamente dispuestos a arrojarse unos sobre otros, por no decir sobré cualquier extraño que se atreva a cruzar las barreras que limitan su territorio, aunque también es un tema que ha sido recientemente tratado por la nueva ola de científicos sociales y profesores de relaciones internacionales y políticas, gente cuya mentalidad no es necesariamente más abierta que la de sus colegas militares. Por todo esto, es probable que Norman Dixon se exponga ahora a recibir metralla desde diversos puntos. Por suerte, es hombre avezado. Como ex-oficial regular de los Royal Engineers, cuerpo en el que pasó, entre otros, nueve años como miembro del equipo dedicado a hacerse cargo de bombas antes de que estallasen, fue moldeado en una posición en la que el intelecto suele enfrentarse al peligro. Posteriormente ha cambiado su anterior disciplina por otra, y ahora es un psicólogo experimental. No puedo decir el nombre de ninguna persona mejor calificada que él para tratar de realizar esta síntesis.

Hay que subrayar que este libro no es uno más de la serie de textos dedicados a seguir la moda de los ataques contra los generales británicos, ni es tampoco uno de esos fascinantes pero inmaduros intentos de organizar los héroes del panteón militar por orden de méritos, como si se tratara de elegir los miembros de la selección nacional de fútbol. Los psicólogos (argumenta Dixon) son capaces de identificar un tipo claro y distinto de personalidad en el cual un conflicto fundamental entre los dictados de la conciencia y la necesidad de agredir puede interferir gravemente en la amplitud de miras, la imaginación y el intelecto necesarios para llegar a tomar las decisiones correctas. Es evidente que la personalidad humana es demasiado compleja

como para poder ser representada por un simple estereotipo, pero la actitud de Norman Dixon consiste en utilizar la personalidad «autoritaria», que está muy bien estudiada y documentada, como matriz sobre la cual pueden medirse algunos comandantes famosos.

Desde mi punto de vista, en cualquier caso, el tema de Norman Dixon no llega a subvertir los criterios «clásicos» que permitían apreciar las características de un buen general. Lo que sin duda consigue es resolver el problema de las cualidades contrapuestas: osadía y consideración, terca y tenaz lucha por conseguir el objetivo y flexibilidad en la actitud general. Y estas contradicciones aparentes habían hasta ahora resultado muy poco fáciles de aclarar para el historiador anticuado. Dixon habla, en términos modernos, del «ruido» que el general debe filtrar del total de informaciones que le llegan en los momentos de tensión y confusión de la batalla. Pero en términos clásicos, esto es algo que nos resulta viejo y conocido; ¿no se dijo acaso una vez que Massena tenía «unas facultades mentales que se redoblan en medio del estruendo de los cañones»?

Creo que este libro debería ser de lectura obligatoria en todos los lugares en los que se selecciona, entrena o prepara para puestos de alto mando a los oficiales. Tanto los soldados profesionales como la igualmente útil joven generación y valiosas intuiciones en este desafiante estudio acerca de cómo pueden reaccionar algunos hombres que ocupan puestos de alto mando cuando se encuentran ante las tremendas tensiones de la guerra.

SHELFORD BIDWELL

1

INTRODUCCIÓN

«… No deseamos más que representar las cosas tal como son, y delatar la errónea creencia según la cual un valiente sin inteligencia puede llegar a distinguirse en una guerra».

C. VON CLAUSEWITZ, *De la guerra*

Actualmente, la mayoría de las personas están ya acostumbradas y casi podría decirse que hastiadas de la incompetencia militar. Al igual que el resfriado común, los pies planos o el clima británico, es algo aceptado como un elemento más de los que entran a formar parte de la vida; es algo ligeramente ridículo pero completamente inevitable. Seguramente debe quedar poco por decir sobre este tema.

De hecho, la incompetencia militar es un sector del comportamiento humano, evitable en gran parte, trágicamente caro y muy absorbente. Además, sigue determinadas leyes. La primera intuición de esta certeza la tuve en el curso de mis poco metódicas lecturas de libros que trataban de desastres militares famosos. Estos emocionantes y a menudo aterradores relatos llegaron a producirme una sensación de *déjà vu*. Porque, en esas actividades aparentemente sin sentido, había siempre algo que me hacía pensar a través de nuevos terrenos, lo cual conducía a que esas actividades entraran en contacto con fenómenos conocidos de terrenos muy diferentes y hasta aquel momento sin relación alguna con el de los fracasos militares. Luego volvía a esos hechos sin sentido, o no tan sin sentido ahora, hasta que gradualmente pude discernir un tema, como una grieta finísima, un hilo continuado que atravesaba todas esas historias de arrojo suicida.

Si esta hipótesis es cierta, pensé, y significa lo que parece significar, pueden establecerse determinadas predicciones. Lo hice, y las predicciones fueron confirmadas por los datos hallados. Poco a poco empezaron a encajar otros detalles hasta que, poco a poco, el mosaico de elementos llegó a tener la apariencia de una teoría. Este libro trata de esa teoría. Se ocupa de situar aspectos del comportamiento militar en el contexto de principios psicológicos generales.

Suena bien: un feliz matrimonio de historia y psicología. Desgraciadamente, sin embargo, tal unión puede no resultar agradable para algunos de los parientes. A juzgar por la actitud de algunos historiadores, la unión de la psicología y la historia es, como mínimo, inaceptable en la forma, mientras que si incluso se llega al extremo de unir la psicología con la historia *militar*, se cae ya en la indecencia. Hay como mínimo dos razones que despiertan tal ansiedad. La primera es que, dado que hay pocas cosas más molestas que ver cómo alguien *explica* el comportamiento de uno, existe un natural desagrado ante cualquier explicación que se trate de dar de

personajes históricos con los que uno puede quizás haberse identificado.

La segunda razón es la desconfianza ante el reduccionismo, la idea según la cual es absurdo tratar de *reducir* algo tan complejo como un desastre militar a explicaciones que parten fundamentalmente del funcionamiento de la mente humana, sobre todo si quien se encarga de dar esta explicación es nada menos que un psicólogo.

Como respuesta sólo puede decirse que es evidente que los historiadores saben más historia que los psicólogos. Naturalmente, los hechos históricos son determinados por una compleja gama de variantes: elementos políticos, económicos, geográficos, climáticos y sociológicos. Pero en último término, la historia la hacen los seres humanos, y cualesquiera sean los otros factores que puedan haber intervenido en un desastre militar, uno de ellos será siempre el conjunto de mentes de quienes estuvieron allí, y otro los comportamientos a que dieron lugar las diferentes mentalidades. Pues bien, estos elementos constituyen variables complejas; de ahí que haya sido necesario en este libro restar importancia a otros elementos a fin de poder centrar mejor el análisis en los factores psicológicos determinantes. Piénsese, por ejemplo, en el caso análogo de los accidentes de aviación. Nadie negará que los aviones se estrellan debido a una multitud de diversas razones que unas veces actúan aisladamente y otras al unísono. Pero esto no presupone que la selección de un único factor para su estudio concreto, como podría ser el cansancio mental, exija detenerse especialmente en todas las demás variantes o algunas de ellas, como pudieran ser el mal tiempo, un pilotaje mediocre o un exceso de alcohol en el riego sanguíneo del piloto.

Pero en favor del análisis reduccionista cuenta también otro motivo: el hecho de que la naturaleza de la incompetencia militar y las características que distinguen la competencia de la incompetencia entre los altos mandos militares muestren una significativa ausencia de variaciones a lo largo de los años, a pesar de los cambios experimentados por los demás factores que conforman el curso de la historia. Tanto si cuentan con material adecuado como inadecuado, tanto si controlan hombres armados con lanzas o con carros de combate y cohetes, tanto si son ingleses como si son rusos, alemanes, zulúes, norteamericanos o franceses, todos los buenos comandantes son más o menos lo mismo. Igualmente, los malos comandantes tienen mucho en común unos con otros.

Uno de los más valiosos subproductos de la redacción de este libro ha sido la serie de entretenidas conversaciones que he sostenido con personas que trabajan en las fuerzas armadas. También entre ellas, sin embargo, he chocado con una minoría muy reducida que quedaba consternada al enterarse de cuál era mi objetivo, una minoría para la cual mi tarea era algo carente de gusto y hasta, en algunos casos, un intento que se encontraba al borde de lo sacrilegio.[*]

A esta comprensible actitud de sensibilidad herida sólo puedo responder diciendo que no hay intención alguna de insultar. De hecho, que los amantes de lo militar se

molesten porque alguien estudia la incompetencia militar es algo tan injustificado como que los admiradores de los dientes se quejen de la edición de un libro sobre la caries dental. En un mundo imperfecto como el nuestro, las actividades de los combatientes profesionales son tan necesarias para la sociedad como puedan serlo las de la policía, las prostitutas, los basureros y los psicólogos. Precisamente porque no podemos prescindir de ninguna de estas actividades (con la excepción, quizás, de la última de las mencionadas), cualquier intento serio de entender sus peculiaridades debería ser bien recibido y, ciertamente, tomado como un cumplido. Ya que el hecho de que reciban tal atención es una muestra de la importancia que esas actividades tienen. Es más, sólo mediante un conocimiento del incompetente podemos apreciar en su justa medida las dificultades experimentadas y la valía y logros de los que son competentes. Si no hubiera generales incompetentes podríamos pensar que dirigir ejércitos y guerrear son tareas fáciles, tareas que pueden ser realizadas por todos los que han tenido la suerte de alcanzar los más altos niveles en el seno de las organizaciones militares.

Pero, si queremos ver a los grandes comandantes en toda su magnitud, es necesario no solamente contrastarlos con los ineptos sino también verlos en el contexto de las organizaciones a las que han pertenecido. Aquí se desarrollará la tesis según la cual en gran medida la incompetencia resulta de los desgraciados aunque inevitables efectos secundarios que resultan de la creación de ejércitos. En general, estas organizaciones tienden a producir una reducción del nivel de la capacidad humana, pues a la vez que se estimula al mediocre se entorpece al dotado. Desde este punto de vista, quienes han logrado la brillantez en la carrera de las armas parecen doblemente merecedores de alabanzas, pues su éxito fue logrado a pesar de las paralizadoras características de la organización a la que pertenecieron. Esto sólo bastaría ya para justificar una excursión desenfadada por los territorios de la incompetencia militar. Pero existen motivos diferentes que al menos confieren mayor urgencia a la tarea. Son los que hacen referencia a las cuestiones del costo y probabilidad.

Mientras que pocos discutirían que el *costo* crece en proporción directa con el avance de la tecnología, de forma que hoy en día el precio de una decisión incorrecta podría contarse en mega-muertes, la *posibilidad* de que se den casos de incompetencia militar sigue siendo una cuestión a debatir. Podría esperarse que las mejoras en la educación, la creación de valores más realistas, el aumento del miedo que se tiene a unas consecuencias que actualmente serían infinitamente más graves, y la disminución del patrioterismo hubieran hecho disminuir la tasa de probabilidades. Pero existen firmes bases para creer con pesimismo que al igual que el costo, las posibilidades siguen aumentando con una aceleración cada vez mayor.

Pueden adelantarse ya varias razones que dan cuerpo a esta deprimente hipótesis. En primer lugar, la distancia existente entre la capacidad de la mente humana y las exigencias intelectuales de la guerra moderna sigue aumentando a tenor de la

expansión ininterrumpida que se viene experimentando desde el siglo XVIII. Probablemente, la distancia está aumentando por ambos extremos. Pues, mientras la guerra moderna es cada vez más rápida y mortal, y los medios empleados en ella se hacen cada vez más complejos, el nivel intelectual de quienes entran a formar parte de la oficialidad de los ejércitos podría estar entrando en fase de decadencia. Esta suposición se basa en que cada vez hay menos jóvenes que piensan que entrar en la carrera militar vale la pena. No hay más que echar una ojeada a los anuncios que tratan de atraer a los jóvenes hacia esta carrera para comprobar las evidentes dificultades que se sufren cuando se intenta encontrar materia prima con la que hacer un oficial. No se escatima ningún esfuerzo a la hora de convencer a jóvenes irresponsables. Se representa el servicio en filas como brillantes tiendas de juguetes en las que guapos jóvenes se divierten con carros de combate y cohetes, profundamente respetados por los miembros de los rangos inferiores que, sin embargo, aparecen tan endiosados como ellos. En su ansiedad por reclutar jóvenes, estos anuncios tratan de retorcer el cerebro de sus lectores presentando las fuerzas armadas como una sociedad sin clases en la que, sin embargo, los oficiales siguen siendo caballeros. Un ruego tan costoso significa claramente que, como mínimo, cada vez es más reducido el mercado en el que pueden captarse militares. En mi opinión, se ha hecho muy poco, en este intento de compensar la insuficiente cantidad de voluntarios, por mejorar los valores reales (en oposición a los valores que puedan dar incentivo en una campaña publicitaria) de una carrera militar.

No hará falta decir que cuando quienes hubieran podido elegir la carrera militar ven cómo decaen los atractivos de este oficio, se ven disuadidos por ello. Según Alexis de Tocqueville, éste es un hecho que se da especialmente en los ejércitos democráticos en tiempo de paz. «Cuando un pueblo se ve abandonado por el espíritu militar, la profesión de las armas deja inmediatamente de ser tenida por honrosa y los militares descienden por debajo de los funcionarios públicos; se les estima en muy poco y dejan de ser comprendidos… De ahí procede un círculo de causa y efecto del que resulta difícil escapar: lo mejor de la nación vuelve la espalda a la profesión militar porque esta profesión no recibe honores, y la profesión no recibe honores porque lo mejor de la nación ha dejado de seguirla.»[1]

En pocas palabras, personas seguramente menos capacitadas son llamadas a llevar a cabo una tarea *más* difícil en la que el error se paga *más caro*, y en la que la responsabilidad —en las esferas más altas— es asombrosa.

Solamente en la guerra de Vietnam, los comandantes militares de los Estados Unidos fueron responsables de llevar a la práctica una política que le costó al país 300 mil millones de dólares. Fueron responsables del lanzamiento de trece millones de toneladas de altos explosivos (más de seis veces el peso de las bombas arrojadas por los mismos Estados Unidos durante la segunda guerra mundial). Fueron responsables del uso de 90.000 toneladas de gas y herbicidas. Y fueron responsables de las muertes de uno a dos millones de personas. Son responsabilidades enormes. Un

error cometido por un general a esta escala sería costosísimo.

Es cierto que muchos de los argumentos expuestos en este libro podrían aplicarse también a otras empresas humanas. No hay, realmente, razón que permita suponer que la incompetencia es más frecuente en las subculturas militares que en la política, el comercio o la universidad. Hay, sin embargo, y aun dejando a un lado el alto precio que se paga por los desastres militares, varias razones especiales para dedicarse al estudio de los casos de ineptitud militar.

La primera es que las organizaciones militares podrían tener una especial propensión a atraer a una minoría de individuos que pueden llegar a ser una amenaza si llegan a puestos de alto mando, y la segunda es que la naturaleza del militarismo sirve para acentuar precisamente aquellos rasgos que luego resultan ser desastrosos. Así pues, en teoría podría lograrse evitar los errores del generalato si se prestara suficiente atención a estas causas.

En tercer lugar, el pueblo tiene, al menos en las democracias, cierta posibilidad de hablar a la hora de decidir quién tiene que tomar las decisiones políticas. Este control no alcanza a los generales. Hasta el *peor* de los gobiernos y el *más* inepto primer ministro pueden llegar a verse expuestos a perder su dominio de vez en cuando. No ocurre así en el caso de los ejércitos. Puede ser que tengamos los gobiernos que merecemos pero a veces hemos tenido cerebros militares que no merecimos.

En cuarto lugar, si una de las principales diferencias entre las organizaciones políticas y las militares consiste en el grado de control público que se ejerce sobre ellas, la diferencia más importante entre el ejército y las organizaciones comerciales radica en la diversidad de los resultados producidos por las decisiones que se toman en uno u otro tipo de sociedad.[*] Una decisión incorrecta del gerente de una empresa, o de un consejo de administración, puede costar mucho dinero y dejar muy deprimidos a una gran cantidad de accionistas, pero los errores militares han costado cientos de miles de vidas e incalculables sufrimientos tanto a soldados como a civiles.

Aunque un estudio de la incompetencia militar puede haber partido de cuestiones muy diferentes. Y no es la menos importante la necesidad de revisar una visión de lo militar que se opone diametralmente a (y que, a su modo, es tan extremista como) la de quienes defenderían con vehemencia a los más altos oficiales contra el más ligerísimo intento crítico.

Esta otra actitud hipercrítica parece muy extendida. Así, para muchas personas con las que he charlado en torno al tema central de este libro, la noción de incompetencia militar tocaba inmediatamente una nota conocida y muy bien acogida. Me contestaban con frases que iban desde «Por supuesto, no le faltarán datos» hasta «¡Esa es, sin duda, la verdadera historia militar!».

Sin embargo, cuando preguntaba a estas personas si conocían algunos hechos concretos, su tendencia era el ser extremadamente vagos, incapaces de citar siquiera una fecha o un hecho famoso con cierta precisión. Las causas psicológicas de los desastres suelen ser reducidas por este tipo de personas a una sola: poca inteligencia

o, como dijo un historiador, la «teoría del loco suicida» de la historia militar. Sin duda, esta opinión ha sido reforzada por libros recientes sobre el tema de la ineptitud militar como *The Donkeys* de Alan Clark, virulenta crítica del comportamiento de los generales en la primera guerra mundial. Su título («Los burros»), tomado de una famosa conversación entre Ludendorff y Hoffman,[*] y pies de foto tales como «Burro condecora a León» (bajo una fotografía en la que aparece un general que coloca una medalla en el pecho de un soldado de primera), parecía sugerir una ecuación de incompetencia y estupidez asnal. El texto del libro implica, sin embargo, que aunque la estupidez puede haber sido una baza importante, la limitada inteligencia de los generales no fue desde luego la causa de que los generales aludidos fueran objeto de críticas. A juzgar por el torrente de libros entre el que apareció *The Donkeys*, parecía como si hubiera terminado un tabú y fuera por fin posible mirar inquisitivamente la institución militar. Pero lo que ocurría era que no se estaba haciendo otra cosa que convertir en asnos profanos lo que antes fueron vacas sagradas. Así, un historiador ha adscrito una serie de tropezones militares al «liderazgo duro de mollera»,[2] mientras que otro ha hablado de «la larga galería de necedad militar»,[3] y un tercero se ha referido a los soldados británicos asegurando que «su suerte era decidida en nombre de todos por un montón de idiotas».[4] La opinión que aquí se expresa es que estas frases, aparte de ser muy poco amables, son probablemente muy poco válidas.

La hipótesis de la incapacidad intelectual deja sin solucionar dos cuestiones. Si tan poco inteligentes son, ¿cómo pueden llegar esas personas a ocupar altos cargos militares? Y, ¿en qué consiste ese elemento de las organizaciones que atrae, da importancia y en último término tolera a aquellos cuya actuación en el más alto nivel va a ser la vergüenza de las organizaciones que representan?

Si queremos responder a estas preguntas es necesario ante todo descubrir qué supone el cargo del generalato y cómo puede hacerse tan mal o tan bien. Esta cuestión, las desnudas bases del buen y el mal general, es examinada en el capítulo que sigue en términos de la teoría de la información.

La parte más importante de este libro está dividida en dos mitades. La primera trata de hechos concretos, ejemplos de ineptitud militar que cubren un período de alrededor de cien años. Gran parte de estos datos serán, sin duda, muy conocidos por los lectores. Se incluyen, pues, seleccionados de forma especial, teniendo en cuenta dos principales fines: proporcionar una serie de datos accesibles para refrescar la memoria, y porque el autor cree que los denominadores comunes de la incompetencia militar aparecen más claramente cuando se hace un estudio longitudinal de los mismos. Una virtud especial de este sistema de presentación consiste en que subraya la influencia (o, más frecuentemente, la desgraciada falta de influencia) de los acontecimientos más antiguos sobre los posteriores.

En su mayor parte, los casos de incompetencia han sido tomados de la historia militar británica. Lejos de ser ésta una actitud poco patriótica, este acercamiento

aparentemente unilateral al tema es fruto de un respeto sentimental por las fuerzas armadas de la Corona, cuyo historial de valentía y habilidad combativa están a la altura de cualesquiera otras, y cuya capacidad de elevarse por encima de la provocación más intensa (como la que hoy se sufre en Irlanda del Norte), o de los errores cometidos por sus líderes en días ya pasados, debe ocupar sin duda un lugar eminente y único en la historia de la guerra. Debido a que están excepcionalmente bien documentados, y porque llevan produciéndose desde hace más tiempo que muchos otros, los esfuerzos militares británicos proporcionan datos particularmente útiles para un estudio comparativo. Por último, digamos que no es más que cortesía común dedicarse a estudiar antes las «vigas» propias que las «motas» ajenas.

La segunda mitad del libro se dedica a discutir y «explicar». Está subdividida en dos partes: la primera trata de la psicología social de las organizaciones militares, y la segunda de la psicopatología de altos mandos militares individuales.

La actitud teórica es esencialmente ecléctica. Partiendo de las teorías etológicas, psicoanalítica y conductista, trata de explicar la ineptitud militar a la luz de cinco ineludibles, aunque desgraciados, rasgos de la psicología humana, a saber:

1. El hombre comparte con animales inferiores ciertos poderosos instintos.

2. A diferencia de los animales inferiores, la mayor parte de los hombres aprende a controlar, frustrar, dirigir y sublimar estas energías instintivas.

3. Aunque la mayor parte de este aprendizaje se produce en la primera infancia, sus efectos sobre la personalidad adulta son profundos y duraderos.

4. Los residuos de este temprano aprendizaje, y en especial los conflictos concretos no resueltos entre los deseos infantiles y las exigencias de la moralidad punitiva, pueden permanecer en gran parte de forma inconsciente y sin embargo producir una llaga de inagotable ansiedad.

5. Cuando esta ansiedad llega a convertirse en la fuerza directriz y motora de la vida, los frágiles edificios de la razón y la competencia son puestos en peligro.

A su debido tiempo examinaremos las bases científicas de estas proposiciones y su importancia al tratar de establecer una teoría de la incompetencia militar.

Como éste es un libro que habla de la incompetencia más que de la competencia, que trata más de los desastres que de los éxitos, estos capítulos pueden dar la sensación de que hemos adoptado una posición especialmente agresiva respecto de la profesión militar y que hemos hecho mayor hincapié en lo malo y no en lo bueno resultante de profesionalizar la violencia. Pero sin molestar y sin dar detalles de los más desagradables aspectos de un fenómeno multifacético, no podría crearse ninguna teoría que diera cuenta de esas aberraciones humanas que tantos sufrimientos innecesarios han causado en las guerras. Como dijo Clausewitz de la guerra, «así hay que ver las cosas, y no sirve de nada, incluso va contra los mejores intereses de los hombres mismos, alejarse de la consideración de la verdadera naturaleza de la cuestión sólo porque el horror de sus elementos excite la repugnancia».[5]

Al lector que retroceda asqueado ante estos capítulos sólo puedo decirle que la

teoría que presenta se basa en la aparición de un esquema cuyos elementos, tomados de uno en uno, pueden parecer triviales, incluso ridículos y hasta odiosos, pero que, relacionados con todos los demás, dan una imagen llena de coherencia y sentido. Esta interdependencia de unos elementos con otros exige mantener una mentalidad abierta y también posponer el juicio, por mucho que a uno le molesten o que no crea en la existencia individual de los árboles, hasta que pueda contemplarse el bosque completo.

Para el lector a quien los árboles le resultan obsesivos y cree que la historia es cosa de historiadores, que las batallas hay que dejarlas para los soldados, y que las teorías psicológicas no deberían jamás descender más abajo del ombligo, éste es el momento de dejar de leer y ahorrarse bastante irritación.[6]

PRIMERA PARTE

«Así pues, la competencia consiste en el libre ejercicio de la destreza y la inteligencia, no afectadas por una inferioridad infantil, en la realización de tareas».

E. H. ERIKSON

«Con 2.000 años de ejemplos a nuestras espaldas, no tenemos excusa en el combate si no combatimos bien».

T. E. LAWRENCE

«Jamás ganó una guerra ningún general con problemas de conciencia o sin deseos de abatir hasta el fin al enemigo».

GENERAL DE BRIGADA SHELFORD BIDWELL

NOTA DEL AUTOR

Durante mucho tiempo mis intentos de escribir este libro fueron obstaculizados por algo aparentemente insuperable: dar con una fórmula adecuada para la presentación de los datos. ¿Debían confinarse a una simple tabla (respaldada con una bibliografía abundante de los errores que parecen repetirse en los desastres militares), o había que permitir quizá que fueran apareciendo gradualmente a partir de largas y detalladas narraciones de los hechos en cuestión? Cuando probé en la práctica la primera actitud, el resultado me pareció sumamente árido, y el lector medio se hubiera visto enfrentado a la onerosa tarea de recorrer gran cantidad de textos de historia militar. Pero adoptar la segunda solución habría exigido la confección de varios volúmenes. Enfrentado a este dilema, el autor optó por el inestable equilibrio consistente en tratar de resumir relatos bien conocidos de desastres militares con la bendita esperanza de que emergieran claramente ciertos denominadores comunes y, factor también muy importante, que el atento lector consiguiera llegar a captar de algún modo los procesos psicológicos que se presentaren.

Como la finalidad de esta empresa no consiste en escribir otra historia militar sino hacer algo que se parece más bien al intento de detectar señales débiles contra un fondo ruidoso, estos resúmenes son deliberadamente selectos y superficiales en su tratamiento del contexto que rodea a los hechos narrados; porque si no se amplían las señales y no se disminuye el volumen del ruido, resultará imposible lograr que el esquema que se repite (en caso de que exista) llegue a surgir.

Es obvio que los historiadores anatematizarán tal procedimiento. Sin duda arquearán sus académicas cejas ante las endebles descripciones de trascendentes batallas que aquí se presentarán, y deplorarán que la prolongada agonía que fue la guerra de Crimea o, por ejemplo, la operación Market-Garden, sean reducidas a un puñado de innobles páginas.

A todos ellos les pido que se salten la Primera parte, y empiecen su lectura por la Segunda.

2

EL GENERALATO

«La guerra es el campo de la incertidumbre; tres cuartas partes de las cosas a partir de las cuales es necesario calcular qué acción debe ser emprendida en una guerra se encuentran más o menos ocultas en la nebulosa de una gran incertidumbre».

C. VON CLAUSEWITZ, *De la guerra*

«En una situación en la que las consecuencias de las decisiones erróneas son tan terribles, en la que un mínimo de irracionalidad puede poner en movimiento un tren entero de acontecimientos traumáticos, no creo que podamos darnos por satisfechos sabiendo simplemente que "la mayor parte de la gente se comporta racionalmente la mayor parte de las veces"».

C. E. OSGOOD

La guerra supone en primer lugar dos tipos de actividad, la movilización de energía y la comunicación de informaciones. La mayoría de los combatientes participan en el primer tipo de actividad, mientras que unos pocos —entre ellos los generales— se dedican al segundo.

Durante la guerra, cada uno de los bandos dedica todos sus esfuerzos a convertir su riqueza en energía, que es entregada gratuitamente y sin pedir nada a cambio al otro bando. Esta energía puede ser muscular, térmica, cinética o química. Las guerras sólo son posibles debido a que los receptores de esta energía están poco preparados para recibirla y transformarla de forma que sea útil para su propia economía. Si por medio de, por ejemplo, embudos imposiblemente grandes y almacenes gigantescos, se pudiera capturar y guardar la energía lanzada por el otro bando, los receptores de este no pedido regalo serían muy pronto tan ricos, y tan pobres emisores, que proseguir la contienda llegaría a ser innecesario para ellos e imposible para sus enemigos.

Desgraciadamente no se ha alcanzado todavía niveles tan altos de tecnología. Sólo en la guerra de Vietnam, Estados Unidos lanzó en Indochina energía suficiente para desplazar 2,6 mil millones de metros cúbicos de tierra, equivalente a diez veces la cantidad de tierra excavada para la construcción de los canales de Panamá y de Suez juntos,[1] y suficientes materias primas en forma de combustibles, metales y diversos productos químicos para mantener abastecidas a lo largo de años varias grandes industrias. De hecho, aparte de la poquísima que fue invertida en la limpieza de barrios pobres, toda esa enorme cantidad de energía fue desperdiciada ya que su consumo abrió 26 millones de cráteres, destruyó 20.000 km^2 de bosques y suficientes cosechas para alimentar dos millones de personas durante un año. Ahora bien, mientras que la *recepción* de la energía sigue estando completamente fuera de toda posibilidad de control, no ocurre lo mismo con la tarea de dirigir y entregar tal

energía. Lo cierto es que en estos dos últimos campos la tecnología ha llegado a una gran complejidad y perfeccionamiento, y es aquí donde se concentran los esfuerzos de los altos mandos militares: de ellos depende decidir cómo, cuándo y dónde debe ser colocada la energía puesta a su disposición por su bando. Y para poder tomar estas decisiones, estos altos mandos están situados en los puntos nodales de una compleja red de comunicaciones.

Para decirlo de otra forma, podría verse al alto mando ideal como un dispositivo que sirve para recibir, elaborar y transmitir informaciones de forma que se produzcan los máximos beneficios al mínimo costo. Sea lo que sea además de esto, el alto mando militar es en parte teléfono en parte computadora. Estos denominadores comunes del generalato quedan expuestos en la Figura 1. Para aquellos a quienes no gustan demasiado los diagramas, digamos que sobre la base de un gran número de datos respecto al enemigo, su propio bando, la geografía, el clima, etc., junto con su propio abastecimiento de experiencia y conocimientos de especialista, el alto mando militar toma decisiones que, idealmente, concuerdan con las instrucciones que se le han programado.

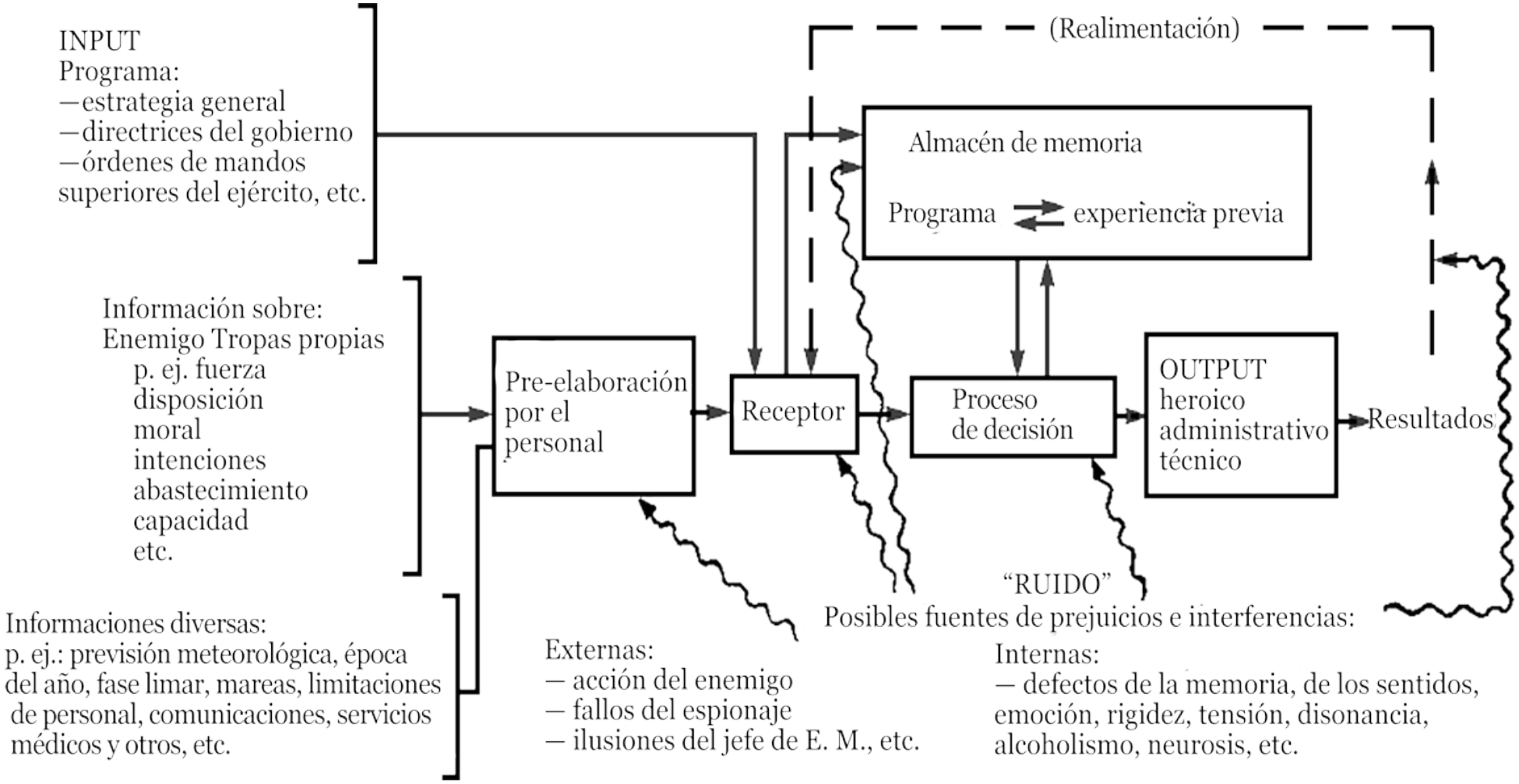
Idóneo. Pero es difícil alcanzar lo ideal. Y ello debido a dos motivos principalmente. En primer lugar, el hecho de que los altos mandos tengan generalmente que cumplir con cierto número de papeles o funciones incompatibles entre sí. Según Morris Janowitz, se cuentan entre ellos los de líder «heroico», administrador militar y tecnócrata. A mí me gustaría añadir los de político, experto en relaciones públicas, figura paternal y psicoterapeuta. La segunda causa de los fracasos es lo que los ingenieros de comunicaciones llaman la presencia de «ruidos en el sistema». «Ruido» es todo aquello que obstaculiza el fluir de la información. Su poder destructivo radica en el hecho de que los altos mandos militares, como cualquier otro dispositivo que sirve para elaborar información, son canales con una capacidad limitada. Si quieren abarcar más información tienen que entretenerse más tiempo con ella. Si no invierten suficiente tiempo, cometen errores. Aquí utilizamos el término «información» en un sentido especial, quizás el más importante de todos los que tiene, en el sentido de «aquello que reduce la incertidumbre». Vamos a explicarlo algo más.[*]

Adquirir conocimiento supone la reducción de la ignorancia por medio de la adquisición de datos, pero raramente es absoluta la ignorancia e igualmente rara es la ocasión en que se produce su reducción completa. Así, reducir la ignorancia puede entenderse como la reducción de la incertidumbre que se tiene en relación con una determinada situación. De ahí se sigue que un hecho improbable o inesperado contiene más información (es decir, reduce más incertidumbre) que uno esperado. Pero un hecho inesperado es absorbido con mayores dificultades que un hecho esperado. Si esta explicación sigue sin ser demasiado clara, piénsese en el siguiente ejemplo, que hemos situado apropiadamente en un ambiente militar. En este caso el mensaje consiste en un informe enviado por el servicio de espionaje y dice: «El

enemigo está preparándose para contraatacar». Luego detalla la fuerza, disposición, fecha y lugar probables del contraataque.

Pues bien, este mensaje, tan sencillo en apariencia, contiene cantidades de información variables según el comandante que lo recibe. El general A, que esperaba que el contraataque se produjera, recibe muy poca información en el mensaje; éste no hace más que confirmar una hipótesis que ya había sido establecida por él. De hecho, como ya había hecho los preparativos necesarios para tal contraataque, la llegada del informe no era en realidad necesaria. Sin embargo, en el caso del general B el mismo mensaje resulta totalmente inesperado. Tan pocas posibilidades de contraataque imaginaba, que la noticia resultó para él un mensaje muy cargado de información. Sirvió, por tanto, para reducir en gran medida la ignorancia y la incertidumbre. Le dio muchas cosas en qué pensar, y muchas cosas que hacer.

Tenemos por fin el caso del general C, para quien el mensaje resultó tan absolutamente inesperado que lo ignoró, con resultados desastrosos. El mensaje contradecía sus ideas preconcebidas. Chocaba con sus deseos. Emanaba, o así lo creyó él, de una fuente poco digna de crédito. Como su mente estaba cerrada a la recepción del mensaje, encontró muchas razones para rechazarlo. Como los generales británicos en la batalla de Cambrai, o los generales norteamericanos antes de la contraofensiva alemana en las Ardenas en 1944, el general C ignoró el mensaje y sufrió las consecuencias. El contenido informativo de aquel mensaje era demasiado grande para la limitada capacidad de su canal.



www.lectulandia.com - Página 24

Figura 1. — El generalato como canal de comunicación de capacidad limitada.

La mitad superior de este diagrama proporciona una visión simplificada de los procesos de información que ocurren antes, durante y después de tomar decisiones militares. La alta carga de información y las grandes «incertidumbres» que tienen que ser reducidas o toleradas, las diversas fases del proceso, la interacción entre la experiencia acumulada en el pasado y un «programa» de validez quizá dudosa, la dependencia de las decisiones en relación con el conocimiento de los probables resultados del abanico de decisiones posibles, y la necesidad de revisiones en caso de realimentaciones de nuevo contenido informativo a partir del conocimiento de anteriores resultados, todo esto constituye un amplio potencial de error o incluso ruptura del fluir continuado de información.

La parte inferior del diagrama perfila las fuentes típicas de «ruido» que pueden producir estorbos en cualquiera de los puntos que se encuentran en el proceso que va del ingreso a la salida de información.

Un aspecto particularmente peligroso de las relaciones entre el proceso de información y el de decisión afecta a la revisión o cambio de las decisiones tomadas. Parece que la gradual (y quizá dolorosa) acumulación de informaciones que apoyan una decisión hace cada vez más difícil aceptar pruebas en sentido contrario a tal decisión. Como Edwards y sus colegas han mostrado, cuanto mayor sea el impacto producido por una información nueva, más grande será también la resistencia contra su contenido.[3] Hay varias razones que hacen que se dé tan peligroso conservadurismo. Las informaciones «nuevas» tienen, por definición, un alto contenido informativo, y en consecuencia requerirán en primer lugar una mayor capacidad de elaboración e interpretación; en segundo lugar, amenazan el regreso a una situación anterior de incertidumbre insoportable; y en tercer lugar, confrontan a quien toma las decisiones con la desagradable idea de pensar que quizá se haya equivocado. ¡Por eso tiende a cerrar los ojos!

Con esto hemos llegado a una definición amplia de esta vitalísima dimensión del conocimiento, su improbabilidad antes de su llegada. Volvamos ahora al otro lado de la moneda, el problema del «ruido». El «ruido», como vimos, es el gran enemigo de la información. El «ruido» ocupa espacio en el canal y por lo tanto estorba el fluir de la información. Cuanto más limitada sea la capacidad del canal, mayores serán los efectos entorpecedores del «ruido». A más «ruido», menos información puede ser manipulada.

Si volvemos a mirar la Figura 1 veremos que no sólo un alto mando militar recibe más información de la que puede captar, sino que, además, el sistema de comunicación del que forma parte es especialmente susceptible al «ruido». El origen del «ruido» puede ser exterior, desde una corriente estática que enturbia las comunicaciones por radio, hasta los errores de un jefe de estado mayor. Pero también puede ser interno, desde el caso de un general con visión defectuosa (algo que fue un rasgo común de los generales de la guerra de Crimea) hasta causas más centrales y generalmente más desastrosas como mala memoria, enfermedades cerebrales, neurosis y alcoholismo.

El «ruido» producido por todas estas fuentes puede interferir el fluir de la información a través de la cabeza de un general y repercutir en las decisiones con

consecuencias que pueden ir desde lo ligeramente inoperante basta lo profundamente catastrófico. Pero las decisiones dependen de otros factores que la información. Dependen también de la «liquidación», de las consecuencias que se espera tenga la decisión en relación con las que podría tener otra. Los resultados pueden ser positivos o negativos, beneficiosos o costosos. Son los criterios que se utilizan a la hora de tomar una decisión. Evidentemente, si los criterios de un alto mando son inadecuados —si da mayor importancia a la posible pérdida de autoestimación, o de aprobación social, o al miedo a molestar a un superior, que a consideraciones más racionales—, todo queda dispuesto para la calamidad.

La posibilidad de que esto ocurra aumenta debido a la «niebla de la guerra», a diferencia de las incertidumbres que afectan a la mayor parte de las empresas civiles, cubre no sólo el campo de las entradas sino también el de los resultados. Los generales tienen que tomar decisiones no solamente sobre la base de gran cantidad de informaciones dudosas y de cara a cumplir con un programa de validez quizá cuestionable, sino que, además, pueden encontrarse con que desconocen el costo y los beneficios de lo que proponen. Él general es como un hombre que hace una apuesta sin saber qué caballo lleva ventaja o dónde podrá encontrar al corredor de apuestas cuando la carrera haya terminado.[4]

Aparte de los problemas inherentes a cualquier sistema de comunicación, el hombre que toma decisiones es víctima de otro riesgo, el hecho de que la atención, la percepción, la memoria y el pensamiento humanos puedan ser distorsionados o influidos por la emoción y la motivación. En la Figura 2 se muestra al operador humano como cruce de dos lazos de realimentación. La línea continua representa la interacción de un individuo con su medio ambiente: la percepción lleva a una respuesta. La línea a trazos representa un lazo interno, el que se desarrolla entre la necesidad y su satisfacción. Este segundo lazo actúa sobre el primero. Conforme aumentan las necesidades, sean sociales o biológicas, neuróticas o de adaptación, influyen en mayor grado en la forma con que el hombre percibe el mundo exterior, en aquello a lo que presta atención, el tipo de recuerdos que conjura y las decisiones que toma.

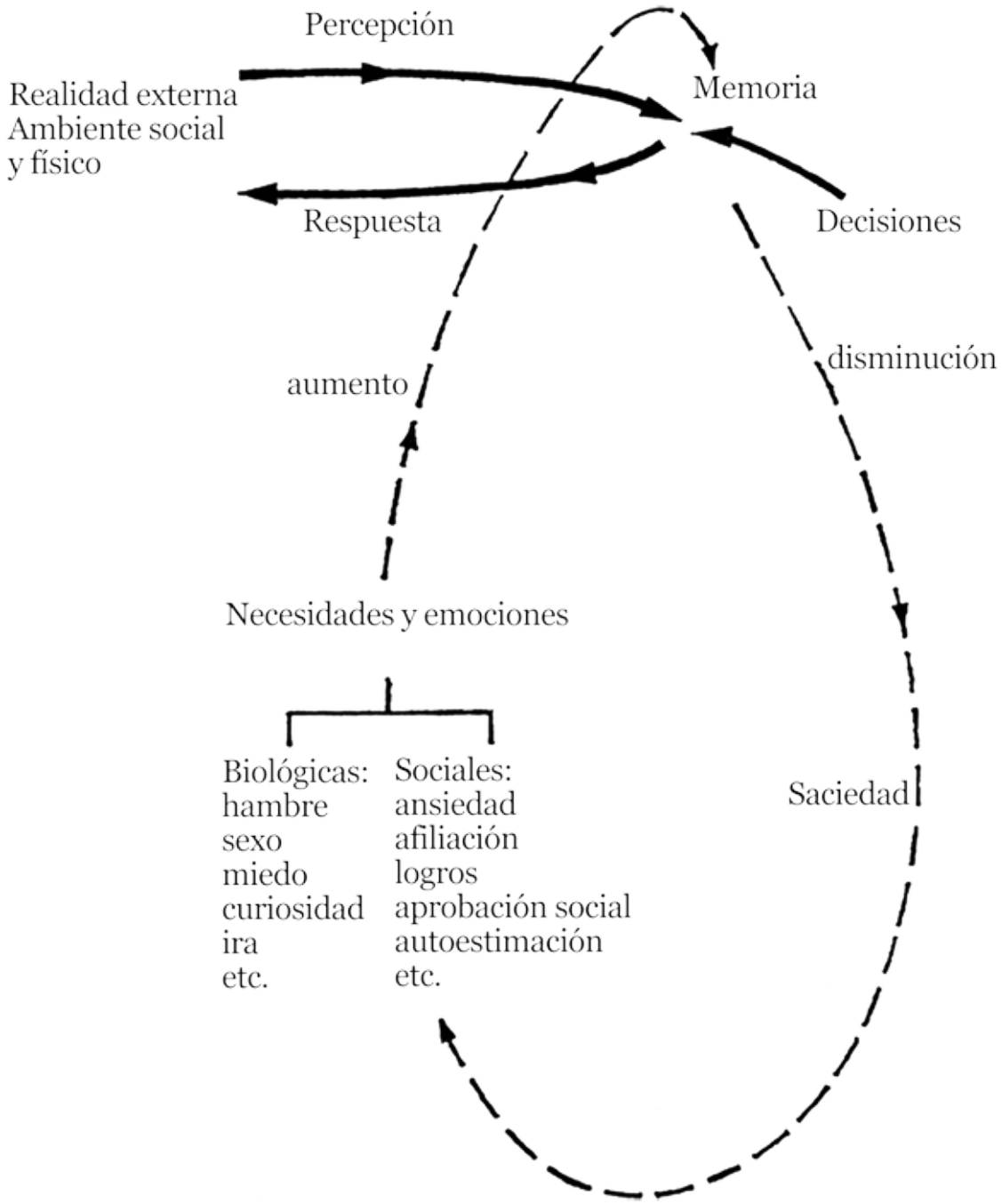


Figura 2. — La forma de percibir y actuar ante el medio ambiente que tiene cada individuo, está determinada en parte por la calidad y fuerza de sus motivaciones, necesidades, actitudes y emociones.

El hombre es como una computadora que además de recibir, almacenar, elaborar y transmitir información, tiene que aplazar el sueño, hacer frente al hambre, resistir al miedo, controlar la ira, sublimar su sexualidad y estar a la altura del individuo medio. Cuando se piensa que la capacidad de percibir y responder, de recordar y pensar, crecieron y se desarrollaron es de suponer que con el fin de satisfacer las necesidades, se comprende que es un importante logro mantener esos procesos informativos de la mente libres de todo prejuicio determinado por las necesidades que, en principio, estaban destinados a servir. En una guerra, un logro así podría considerarse como muy cercano a lo milagroso, por una razón muy simple: los efectos que las

necesidades tienen en el conocimiento alcanzan su grado *máximo* cuando las necesidades son muy fuertes y la realidad exterior ambigua o confusa. En esas condiciones las necesidades y emociones logran su mayor libertad de movimientos y pueden, mejor que en cualesquiera otras circunstancias, imponerse a las incertidumbres del pensamiento. Y éstas son las condiciones que imperan en estado de guerra.

Contemplar lo que supone ser un general, puede muy bien llevar a pensar que sería sorprendente que la incompetencia no fuera algo completamente inevitable, o que lo cierto es que nadie puede ser capaz de hacer un trabajo así. Y esta impresión aumenta si se piensa que las decisiones militares se adoptan en condiciones que muy a menudo son de enorme tensión pues el ruido *real*, la fatiga, el sueño, la mala comida y la gran responsabilidad se suman nada menos que a la siempre presente amenaza de aniquilación total. Desde luego, el análisis precedente inclina a pensar que lo mejor sería suprimir a los generales de un plumazo y dejar a las computadoras la tarea de tomar decisiones en tiempo de guerra.

Se han expuesto argumentos similares en relación con la medicina. ¿Por qué dejar en manos de los falibles seres humanos la diagnosis y el tratamiento cuando una computadora podría hacerlos con unas posibilidades de error mucho menores? La respuesta es que, naturalmente —y esto es algo que tranquiliza sin duda a generales y a médicos— las computadoras serían líderes poco atractivos y encarnarían con muy poca fuerza la figura del padre. Son, sí, rápidas y eficaces, carecen de prejuicios, gozan de la máxima sobriedad y están siempre alerta, pero no conmueven en absoluto. No inspiran afecto ni el consecuente deseo de complacer, ni tienen tampoco el menor tacto con los enfermos. Paradójicamente, son quizá *demasiado* infalibles. Las computadoras carecen además (por lo que sabemos hasta ahora) de sentimientos y, peor aún, son totalmente indiferentes a los resultados producidos por sus decisiones. Ahora bien, aunque todo esto cuenta negativamente contra la utilización de las computadoras como dirigentes de hombres, debe también tenerse en cuenta que las llamadas cualidades de liderazgo de los altos mandos militares dependen tanto de los diversos factores apuntados en nuestra Figura 2 como puedan depender todas las demás respuestas de un general. Los prejuicios, la ignorancia, el miedo al fracaso, el conformismo excesivo y la simple estupidez pueden estorbar las decisiones de un líder, al igual que llegan a estorbar las decisiones de un planificador industrial o técnico. Pues todas las decisiones son productos de cerebros semejantes.

Una última cuestión. Un alto mando militar no actúa ni puede actuar en solitario, sino que se ve trabado por la organización a la que pertenece. Es como una computadora o una central telefónica cuyo *modus operandi* se basa en reglas que pueden tener muy poco que ver con las funciones que se le exigen. Imagínense una centralita telefónica que, para mayor gloria de la compañía, tiene que cumplir con una regla que exige que todas las telefonistas sean pelirrojas, tengan un perímetro de busto de 95 cm., y pestañas largas y espesas, y se tendrá cierta idea de los efectos

restrictivos que puede tener una organización sobre su propio funcionamiento.

En los capítulos que siguen examinaremos algunos casos bien conocidos de incompetencia militar a fin de descubrir, si es posible, los motivos concretos y los denominadores comunes de estos acontecimientos. De momento, sin embargo, consideremos un incidente breve y menos conocido que ilustra de qué forma puede llegar a distorsionarse el fluir normal de información por los cerebros de los comandantes hasta el punto de provocar decisiones catastróficas. Los culpables, en este caso, son comandantes navales.

El lugar es Samoa, y la fecha 1889.[5] Siete buques de guerra (tres norteamericanos, tres alemanes y tres británicos) están anclados en Apia. Se encuentran allí como efectivo militar y naval para cuidar de los intereses de sus diversos gobiernos en los levantamientos políticos que se están produciendo en tierra. Por esta razón echan sus anclas en uno de los lugares del mundo en que más peligroso resulta hacerlo, porque llamar puerto a Apia es en el mejor de los casos un desafortunado eufemismo. Formada casi por completo por arrecifes de coral, esta dentadura en forma oval tiene su abertura orientada hacia el norte, es decir de cara a las grandes olas enviadas por el Pacífico. Cuando hace buen tiempo, Apia proporciona un lugar de descanso nada tranquilo para un máximo de cuatro buques de tamaño medio. Para siete buques grandes y varías embarcaciones de tamaño menor es, bajo condiciones adversas, una trampa mortal.

Tal era la situación en que se encontraban siete militares navales cuando fueron testigos de los primeros aciagos portentos que anuncian la llegada de un tifón. Incluso para un hombre de tierra adentro un cielo que se ennegrece rápidamente y la presencia de rápidas ráfagas de un viento helado, seguidos por una especie de tregua, son signos de mal agüero. Para siete capitanes de la marina de guerra los signos tenían que ser inconfundibles. Sabían que se encontraban en una región del mundo en la que los tifones son particularmente corrientes y que estos fenómenos meteorológicos pueden, en cuestión de pocos minutos, convertir al mar en un furioso infierno de agua hirviendo. Sabían que este tipo de tormentas generan unos vientos que van a velocidades superiores a los cien nudos, con ráfagas capaces de partir mástiles como si fueran palillos y reducir el maderamen de cubierta a leña, si no a serrín, y hasta a hacer escorar peligrosamente a barcos enteros. Sabían que era el mes más propicio del año y también sabían que hacía sólo tres años una tormenta de este tipo había hundido todos los barcos que se encontraban en Apia. En pocas palabras, y expresándolo con los términos de nuestra teoría, las informaciones que tenían almacenadas, emparejadas al ingreso de los nuevos datos, apuntaban en dirección a una única decisión: ponerse en pie y salir. Y, por si todo esto no hubiera sido suficiente, la idea de levar anclas y poner proa al mar abierto fue sugerida por varios oficiales.

Pero los capitanes de los buques de guerra también eran oficiales navales y, así, negaron lo innegable y se quedaron donde estaban. Su comportamiento ha sido

calificado de «un error de juicio que será siempre considerado como una paradoja de la psicología humana».

Cuando el tifón lanzó sus golpes sobre la zona, sus efectos fueron trágicos e inevitables. Sin espacio marino, con las anclas sometidas a la presión de montañas de oleaje, y los cascos y aparejos aplastados por la furia del viento, tres de los buques chocaron antes de ser barridos contra los afilados arrecifes de coral. Otro se hundió en aguas profundas; dos más quedaron destrozados en la playa. De todos los buques que había en Apia el único superviviente fue una corbeta británica que, gracias a sus potentes motores y a la pericia con que fue pilotada, logró colarse hasta el mar abierto.

¿Por qué estos altos mandos navales, tan versados en las cosas del mar y provistos de suficientes avisos previos, arriesgaron de este modo sus barcos y las vidas de sus hombres? Podría contestarse superficialmente hablando de orgullo, o de miedo a parecer cobardes, o del temor a las críticas de sus superiores. Estas son algunas de las cuestiones que vamos a estudiar en los capítulos que siguen. De momento, el comportamiento aparentemente incorregible de estos hombres nos ha servido para ilustrar de qué modo es posible introducir la máxima confusión en los procesos de toma de decisiones como efecto de ruidos de origen interno y cómo, al menos en este caso, la incompetencia puede no ser en absoluto atribuible a la ignorancia o a la estupidez corriente.[6]

3

LA GUERRA DE CRIMEA

«En lo que respecta al arte militar, generalmente se estima que la guerra de Crimea sólo merece ser recordada como, posiblemente, la campaña peor dirigida de la historia inglesa».

Encyclopaedia Britannica, edición de 1960

Habrá pocas personas que discutan el tono de la opinión citada arriba. Mientras que el mariscal de campo Montgomery concede que este dudoso mérito podría serle discutido a la campaña de Crimea por algunas otras («Una de las campañas peor dirigidas de toda la historia registrada»,[1] dice), David Divine adopta una actitud más extremista incluso: «… la campaña descendió a niveles de incompetencia a los que jamás se había llegado con anterioridad. Uno duda antes de criticarle algo a la *Encyclopaedia Britannica*, pero es necesario poner en duda el acierto del empleo de este "posiblemente"».[2] En cuanto al nivel exacto del «descenso», el diario *Observer*, en su comentario sobre *Victoria's Heyday*, es más explícito incluso: «La guerra de Crimea tocó el nadir de la estupidez».[3]

Alcanzara o no el nadir, lo cierto es que en la guerra de Crimea se alcanzó una cota extremadamente baja en la historia militar británica. La poca calidad de los oficiales, que en su mayoría habían comprado su graduación y a quienes no se les había exigido ningún mínimo de educación, marcó un claro contraste con la categoría de las tropas, que fueron calificadas por un observador como «los mejores soldados que nunca haya visto tanto por su valor como por su talla física y su apariencia».

Entre los oficiales pareció darse una relación inversa entre graduación y eficacia. Cuanto más alto era el empleo que desempeñaban, menos competentes resultaron. En la cumbre de esta pirámide de mediocridad se encontraba (sentado más que firmes, pues estaba siempre a lomos de su caballo o bien en sus oficinas, y, siendo como era extraordinariamente tímido, sólo en raras ocasiones andaba entre sus soldados) Lord Raglan. Los méritos gracias a los que había sido nombrado jefe de una fuerza expedicionaria británica parecen haber sido su edad, 67 años; su linaje, era el menor de los once hijos del duque de Beaufort; y su experiencia, veinticinco años como secretario militar del duque de Wellington, y después jefe supremo del arma de Artillería. Nadie podía acusarle de tener desorden mental fruto de sus anteriores experiencias de mando, pues carecía totalmente de ellas: no había mandado ni siquiera una compañía. Su nombramiento, sin embargo, no fue completamente desacertado pues de él se dijo: «Su principal mérito fue que, pese a su incurable costumbre de referirse al enemigo como "los franceses" a lo largo de toda la campaña, estaba admirablemente dotado para reducir fricciones en guerras de

coalición».[4] De hecho Raglan pareció estar de acuerdo con la mayor parte de las propuestas francesas: ¡una de sus características era que odiaba todo tipo de conflictos!

Inmediatamente por debajo de él estaban los miembros del estado mayor del cuartel general de Raglan. Su función consistía en resumir y transmitir todas las joyas de sabiduría militar que pudieran ser pronunciadas por el comandante en jefe. Sobre el papel, este «nido de bobos», como se les llamó algunas veces, podía parecer un grupo bien compenetrado y estrechamente integrado, ya que cinco de sus miembros eran parientes muy cercanos de su jefe. Desgraciadamente este nepotismo no se basaba en la posesión de experiencia militar alguna. Su contribución al buen funcionamiento de la campaña parece haber sido relativamente corrosiva.

Si Raglan y su estado mayor constituían el centro neurálgico del ejército desplazado a Crimea, los nervios comprendían una fuerza de cinco divisiones de infantería y dos de caballería dirigidas por comandantes que apenas si inspiraban confianza. También aquí el problema era en parte cuestión de edad. Aparte del primo de la reina, el duque de Cambridge, que tenía treinta y cinco años, todos los altos mandos contaban entre sesenta y setenta años de edad, con Sir John Burgoyne, jefe del cuerpo de Ingenieros, a la cabeza de la lista, ¡con setenta y dos años! Ciertamente, se hubiera dicho que compensaban su falta de experiencia con su exceso de años.

Para decirlo con las palabras de un oficial muy capacitado, George Maude: «Hay un comandante en jefe viejo, un ingeniero viejo, y viejos generales de brigada. De hecho, arriba todos son viejos. Lo que da a todo un aspecto cachazudo». A la luz de los acontecimientos que se produjeron, incluso este comentario se queda muy corto.

Como ha ocurrido en otras muchas ocasiones, el siguiente nivel de mando contaba con algunos líderes que eran hombres vigorosos y dotados de talento para la guerra. Uno de éstos era Sir Colín Campbell. Desgraciadamente sólo tenía bajo su mando a una brigada.

Como era corriente en aquella época, la crema del ejército estaba formada por la caballería, esa vez bajo el mando de Lord Lucan, un hombre impulsivo de inteligencia moderada y sin ninguna experiencia. Directamente bajo su mando, y encargados respectivamente de las brigadas Pesada y Ligera, se encontraban James Scarlett y Lord Cardigan. No era una forma de organización demasiado feliz. Elegir a Cardigan para una posición inferior a la de su cuñado Lucan era poco más desacertado que poner a una mangosta a las órdenes de una serpiente. Hablando en los términos presentados en el capítulo anterior, la antipatía que había entre estos nobles señores era suficiente como para producir mucho «ruido» en cualquier sistema de comunicación que los integrara a ambos. De hecho fue uno de los principales factores de la ruptura de comunicaciones que dio como resultado el más garrafal de los errores individuales cometidos en toda la historia militar británica: la carga de la Brigada Ligera en Balaclava.

No fue necesario que pasara mucho tiempo para que se hicieran notar las

limitaciones de quienes dirigían la campaña de Crimea. El primer indicio de que no todo iba bien llegó cuando las tropas alcanzaron el territorio ruso. Incluso la enorme incompetencia mostrada por los responsables del transporte y desembarco de tropas en la expedición de los Dardanelos en 1916, o, cuarenta años después, de los responsables de semejantes tareas durante la crisis de Suez (en ambas ocasiones, los abastecimientos más necesarios en el primer momento habían sido cuidadosamente relegados al fondo de las bodegas), no fue nada en comparación con la que mostraron los hombres de Crimea: «Ningún ejército comparable al británico ha desembarcado nunca en playas extranjeras con un equipo tan inadecuado para la invasión, en toda la historia moderna».[5] Los soldados fueron lanzados a las playas sólo con lo que podían llevar encima. Pasaron la primera noche sin tiendas ni mantas, empapados hasta los huesos por una lluvia incesante acompañada de un viento helado que batía con fuerza contra sus mojados uniformes.

Estas condiciones eran mucho más desfavorables que las que habían tenido sus aliados, franceses y turcos, que contaban con excelentes tiendas, equipos médicos adecuados,[*] y transportes sin tacha. Si se tiene en cuenta que los recursos de la marina británica eran infinitamente superiores a los de estos otros dos países, y que una pequeñísima parte de esa marina hubiera bastado para llevar todo lo necesario, el contraste resulta tan inexcusable como notable.

Quienes quisieran excusar a los altos mandos militares, podrían pensar que la culpa era aquí achacable a un ministro de hacienda excesivamente tacaño. Sin embargo, como ha escrito un autor que ha tratado el tema:

> En último extremo un comandante en jefe tenía la posibilidad de forzar la voluntad del gobierno amenazando con presentar su dimisión. Pero Lord Raglan no pronunció amenaza alguna. Por otro lado es posible que se le ocultaran deliberadamente estas cuestiones siguiendo la política adoptada por su estado mayor, que fue cínicamente explicada al capitán Adye cuando se hizo cargo de su puesto: «No moleste nunca más de lo necesario a Lord Raglan con detalles, escuche cuidadosamente sus palabras, trate de adelantarse a sus deseos y en todo momento arroje la mínima luz posible sobre las dificultades que se presenten».[6]

Este consejo dado por un miembro de su estado mayor refleja la que fuera quizá la principal característica de Lord Raglan: su no participación casi compulsiva. Aristocrático, cortés y distante, parecía exhibir muchas de las características del introvertido en su grado más acusado. Tanto le desagradaba tener contactos con los demás hombres, que apenas si soportaba tener que dar una orden; y cuando lo hacía hablaba de forma que se creaba siempre un amplio espacio entre sus deseos y la comprensión de aquellos que se suponía debían llevarlos a la práctica. Combinada

con su constante cortesía, esta idiosincrasia hacía a menudo que su papel en el campo de batalla fuera poco menos eficaz que el de la mascota de un regimiento. Así, en la primera batalla de la campaña, la de Alma, sólo dio una orden: avanzar hasta cruzar el Alma. La ausencia de otras directrices complementarias no hubiera sido tan importante de haber tenido sus generales algún destello de habilidad militar. Desgraciadamente algunos generales no tenían ninguno, como muestra el siguiente fragmento de un relato de la batalla:

> Buller —«Gentleman George»— no era un general distinguido. Parecía que el peso de la responsabilidad sobre el flanco izquierdo, que había recaído sobre sus espaldas, hubiera adormecido sus facultades. Tras haber conducido a su brigada al otro lado del Alma con menos dificultades que Codrington debido a que había menos obstáculos en su camino, pareció contentarse con haber cumplido la orden de no detenerse hasta haber cruzado el río. Sobre cuál debía ser su siguiente paso sabía tan poco que de hecho pidió a su joven ayudante de campo Henry Clifford que le aconsejara, y éste le dijo que avanzara similarmente a como lo estaba haciendo Codrington por la derecha. [7]

Otro fragmento de la misma narración de esta batalla muestra claramente el tipo de efectos que podían esperarse cuando el comandante en jefe decide no participar. Esta vez el problema consiste en consolidar y sacar partido a una posición que se ha conquistado:

> Cuando la División Ligera alcanzó el Gran Reducto después de un ataque agotador y peligroso, era inevitable que la tensión descendiera… En el momento en que sus victoriosas tropas alcanzaron el Gran Reducto, era de esperar que apareciera la mano dirigente y controladora de un gran comandante en jefe. Esa era la ocasión de hacer llegar fuerzas de apoyo para reforzar a los vencedores, permitir la fortificación, y avisarles de la posibilidad de contraataques enemigos. Pero cuando la agotada División Ligera miró hacia atrás no vio en la larga pendiente que bajaba hasta el Alma nada más que muertos y heridos «tendidos como hierba sobre la tierra». Pero cuando los vencedores miraron a sus flancos lo que vieron fue más descorazonador incluso. A derecha e izquierda se encontraban agrupadas columnas de soldados rusos de cuyas gargantas salía «un largo lamento», ominoso heraldo de un intento desesperado… Era un momento en el que resulta fácil perder la calma, en el que la percepción no es clara y la credulidad carece de inhibiciones. La imagen frenética de un oficial de estado mayor apareció súbitamente, a caballo. Engañado quizás —ésta es la explicación más caritativa— por el hecho de que los rusos no habían

disparado, gritó al entrar galopando en las filas británicas: «¡No disparéis, no disparéis! ¡Es una columna francesa!».

Pocos se pararon a pensar cómo podía ser que los franceses hubieran podido colocarse frente a los ingleses cuando media hora antes estaban en su flanco derecho, ni tampoco se preguntó nadie con qué motivo llegaban las tropas francesas vestidas con aquellos abrigos grises que les llegaban hasta los tobillos. Obedientemente, un corneta tras otro, todos tocaron el «Alto el fuego» seguido del toque de «Retirada». Para el coronel Chester del 23º aquello era una locura. «No, no, son rusos —gritó—, ¡son rusos, disparad!». Fueron sus últimas palabras, y nadie hizo caso de ellas.[8]

A pesar de que Raglan, que lo miraba todo desde lejos, hizo poquísimo para que se consiguiera, el hecho es que la batalla del Alma fue una victoria para los aliados, gracias al valor y a las magníficas cualidades de los soldados y sus oficiales más jóvenes. Debido a lo que un observador calificó de «una gran carencia de mando», se consiguió la victoria con numerosas pérdidas innecesarias, que, para empeorar las cosas, apenas si rindió dividendos para la campaña considerada globalmente, debido a que no se aprovechó el impulso obtenido.

Queda una última cuestión interesante cara a la tesis de este libro. Se trata del tema de la iniciativa. La falta de dirección en quienes están en la cumbre de una organización jerárquica autoritaria pone en un dilema especial a quienes se encuentran en los niveles de mando más bajos. Enfrentados a una ausencia de órdenes claras, ¿qué tienen que hacer? Si toman la ley en sus propias manos corren el riesgo de ser acusados de insubordinación, sobre todo cuando sus planes no dan buenos resultados, pero si no muestran iniciativa se arriesgan igualmente pues se exponen a ser acusados de haber carecido de ella. En Alma los oficiales de los niveles más bajos, a falta de instrucciones de la superioridad, optaron por entregarse a la propia iniciativa, y lograron un éxito considerable. Gracias a ello salvaron la jornada, ya que no la campaña. Lo curioso es que ninguno de ellos fue mencionado en los despachos de Raglan. Una cosa es dejar que los subordinados piensen y se arriesguen en lugar del jefe, y otra admitir que es eso exactamente lo que ha ocurrido.

Como un barco sin timón que avanza a tropezones de un arrecife al siguiente dejando en cada uno pedazos de madera, el ejército británico avanzó dando tumbos desde el Alma hasta situaciones más peligrosas y desastrosas como la de Balaclava. Como se ha apuntado antes, los problemas empezaron a dividir el mando entre dos generales, Lord Lucan y Lord Cardigan. Individualmente ninguno de los dos estaba dotado para el puesto que ocupaba; juntos, eran un desastre. Como escribió en su diario uno de los oficiales bajo su mando: «Cuanto más veo a Lord Lucan y a Lord Cardigan, más los desprecio. Qué ignorancia tan crasa y qué temperamento tan altivo».

Raglan no triunfó precisamente en sus relaciones con estos hombres. En lugar de

apoyar con lealtad a Lucan, pareció perdonar hasta los más flagrantes excesos del incorregible Cardigan. No sólo permitió a Cardigan llevar su yate privado hasta Balaclava, donde ocupó durante muchas semanas un importante espacio del puerto congestionado, sino que además le autorizó a vivir a bordo de su embarcación mientras su brigada y jefe de división aguantaba en tierra, bajo la lona y comiendo las escasas raciones de los soldados. Habiendo así perdido su autoridad y exacerbando la ya rencorosa enemistad entre sus subordinados, el *laissez-faire* de Raglan en esta cuestión sembró las semillas del desastre definitivo, la destrucción de la Brigada Ligera.

Se ha escrito tanto sobre este hecho que sería superfluo volver a dar aquí todos los detalles de su aciaga carga. Hay, sin embargo, varias cuestiones especialmente interesantes para el tema de este libro. En primer lugar, el modo de tratarla en los relatos posteriores hizo mucho por reforzar aquellas formas de tradición que habrían de colocar tal incapacidad sobre la iniciativa militar de los ochenta años siguientes. El comprensible intento de consolar a los que tanto perdieron, enfatizando lo magnífico de la carga, tendió a oscurecer algunos puntos cruciales de lo ocurrido. Pues detrás del colorido y la gloria, detrás del valor de la alharaca, la carga de la Brigada Ligera fue un error de proporciones monumentales y una lección que muestra lo que puede ocurrir si la máquina de ascensos de una organización militar funciona de forma que puede poner las tropas en manos de hombres como Raglan, Lucan y Cardigan.

Su ineptitud se manifestó en dos fases sucesivas de la batalla. La primera empezó inmediatamente después de la triunfal carga de la Brigada Pesada al mando de James Scarlett. También aquí el problema consistió en no aprovechar la conquista de una posición para sacarle partido.

Para captar lo incompleto que fue el triunfo de Scarlett basta con hacer una pregunta: ¿qué estaba haciendo la Brigada Ligera cuando la caballería rusa giró saliendo del valle norte y, tras pasar justo delante de su vanguardia, bajó hasta llegar a hostilizar a la Brigada Pesada? Cardigan estaba separado de Ryhoff por menos de quinientos metros. El «público» esperaba que en cualquier instante se aprovechara esta incomparable oportunidad para lanzar un ataque por el flanco. Hasta para el más obtuso de los cerebros no parecía que hubiese otra alternativa posible para ser emprendida por esta brillante, arrojada e impaciente brigada. Pero, para sorpresa de los espectadores e ira de la brigada no se intentó hacer nada parecido.[9]

La explicación de este curioso lapsus se encuentra en el hecho de que Lucan había explicado a Cardigan que su tarea consistía en permanecer donde estaba y defender su posición, y atacar solamente a las fuerzas enemigas que se pusieran a su alcance. En esa situación Cardigan decidió que no iba a dar a su cuñado la menor posibilidad de queja por si el ataque fracasaba. Si los británicos eran derrotados, Lucan debía ser el único culpable. Lucan le había ordenado que defendiera la posición, y él pensaba defenderla aunque le costara la vida.

Pero esta oportunidad perdida, que hubiera sellado el destino de los rusos, deja de

tener importancia si se la contrasta con lo que ocurrió luego.

Parece que la carga de la Brigada Ligera, de la que sólo el quince por ciento de los 673 jinetes que la empezaron pudo regresar, fue el producto final de los fallos en las comunicaciones entre cinco hombres: Raglan, su jefe de furrieles, general Airey, los lores Lucan y Cardigan, y el impetuoso capitán Nolan.[10] El papel de Raglan consistió en dar unas órdenes cuyo significado concreto y preciso sigue siendo algo debatido actualmente.[*]

La cuarta orden, la más desastrosa de todas, fue escrita por Airey en un endeble pedazo de papel. Cuando la puso por escrito no hizo esfuerzo alguno por tratar de desentrañar el enigma planteado por las palabras de su superior. ¿Qué frente? ¿Qué cañones? En su segunda forma, por escrito, la orden fue pasada luego al desequilibrado capitán Nolan, que aborrecía tanto a Lucan como a Cardigan. Este brillante joven oficial del 15º de Húsares, que compensaba con su arrogancia la perspicacia de que carecía, pasó la orden a Lord Lucan. Lucan, cuya comprensión de los deseos de Raglan parece haber sido mínima pero que no estaba dispuesto a rebajarse discutiendo acerca de unas palabras con Nolan, transmitió a su vez *su* interpretación de la orden a Cardigan. Cardigan, para ser justo con él, dándose cuenta de que se le pedía que lanzara una carga contra los cañones rusos situados en el fondo de un valle flanqueado por artillería enemiga, expresó bastante sorpresa ante lo que evidentemente iba a resultar el golpe de gracia para su brigada. Pero una vez más la comunicación quedó interceptada por muros de desagrado mutuo, de orgullo y de celos.

Unido a Nolan, y posteriormente sobrepasado por el irrefrenable capitán, Cardigan condujo su brigada a las «mandíbulas de la muerte».

Como es corriente después de un desastre nacional de tal envergadura, la última parte de esta historia trata del reparto de las culpas: único medio por el cual la sociedad logra una módica venganza por los males que se le han causado, expía su propia culpa por tal responsabilidad en relación con lo ocurrido en esa ocasión, y trata, por fin, de prevenir una posible repetición de los hechos. Sólo esta última actitud es ennoblecedora, pues sólo así puede conseguirse que el desastre sirva para algo.

Un triste rasgo de las organizaciones autoritarias consiste en que su propia naturaleza milita inevitablemente contra la posibilidad de aprender de la experiencia por medio de la distribución de las culpas. No es difícil saber por qué razón es así. Como el autoritarismo es, en sí, producto de defensas psicológicas, las organizaciones autoritarias son maestras a la hora de eludir culpas. Esta tarea se realiza por medio de negaciones, racionalizaciones, creando víctimas propiciatorias, o mediante una u otra mezcla de estas tres fórmulas. Comoquiera que se consiga, el resultado neto consiste en que quienes fueron verdaderamente responsables nunca llegan a admitir verdaderamente su fracaso o su incompetencia; por ello no puede hacerse nada para impedir que el desastre se repita. En este caso, como en otros

muchos que posteriormente veremos, se encontraron víctimas propiciatorias. Una de ellas fue el capitán Nolan, fácil elección, ya que el hombre consiguió que lo mataran en la carga.

Si la batalla de Alma fue notable por la escasez de órdenes, y Balaclava destacó por lo confuso de las que se dieron, Inkerman, la siguiente batalla de la campaña, destaca porque se combatió en plena niebla, sin dirección alguna. Un oficial que escribía un diario de la campaña, apuntó en su libro: «Desde el principio hasta el final no se dio otra orden que la de avanzar. No hubo intento alguno de reformar batallones despedazados, no hubo ningún plan de operaciones». El mismo escritor, un tal comandante Patullo, dijo: «Siento gratitud para con el valeroso soldado británico que luchó todo el día, recogiendo municiones de las cartucheras de sus camaradas heridos, sin que la autoridad superior le dirigiera ni le diera otro indicio que el ejemplo de su oficial que estaba igualmente desprovisto de guía; pero no siento ninguna para con los generales que, en mi opinión, no se han distinguido».[12]

Estas opiniones convierten claramente en una burla los partes y posteriores honores que sucedieron a las batallas. Raglán logró el bastón de mariscal de campo, mientras que su estado mayor, hubiera o no estado al alcance de los cañones rusos, adelantó algunos pasos en el escalafón.

Pero los fallos de todo tipo que se produjeron en Crimea alcanzaron su culminación después de las batallas descritas, en el invierno que les siguió. A pesar de que entre octubre de 1854 y abril de 1855 no hubo ningún combate en absoluto, el ejército de Raglan sufrió un descenso del treinta y cinco por ciento de su fuerza activa. Esta pérdida fue consecuencia de la falta total de atención por el bienestar físico del ejército, y de la negativa a mejorar las condiciones frente al frío y la humedad del invierno ruso. Los soldados murieron de cólera, de frío, de falta de alimentación suficiente. Murieron de heridas que no fueron tratadas adecuadamente, de escorbuto, de gangrena, y de disentería. Un médico comentó, recordando las pérdidas sufridas en Balaclava: «Ahora enterramos tres veces más hombres cada semana, y sin lamentamos».

Murieron porque no había combustible ni abastecimientos suficientes.

Bien, si no por motivos humanitarios sí al menos por razones lógicas parece inevitable pensar que la primera responsabilidad de un general es el bienestar de sus soldados. Toda su habilidad como líder y estratega no le valdrán de nada si, por la razón que sea, no hay nadie que combata siguiendo sus instrucciones. Asumiendo, pues, que el bienestar mental y físico de las tropas es la condición *sine qua non* de todo esfuerzo militar que pretenda triunfar, ¿cómo ocurrió que el ejército británico fue virtualmente destruido en la campaña de Crimea por algo que no fue el enemigo?

Podrían darse varias razones. Primera, esa confianza poco realista en lograr una victoria rápida que ha caracterizado a muchas aventuras militares. Como veremos, éste fue uno de los rasgos notables de la guerra de los boer, de la primera guerra mundial, de la segunda mundial e, incluso, aunque constituía ya una muestra

extraordinaria de incapacidad de aprender de la experiencia, de la crisis de Suez y del desastre de la bahía de los Cochinos. En nuestro caso presente, Lord Raglan confiaba tanto en que Sebastopol iba a caer antes del invierno de 1854, que no hubo planes para albergar y mantener a su ejército en las tierras altas que dominaban la ciudad. Que alguien que tan poco dotado había mostrado ser en las tres batallas precedentes pudiera todavía aferrarse a una idea tan infantil como la de un rápido triunfo sobre los «inferiores» soldados rusos, es notable, por decir sólo eso.

Segunda, después de que se demostrara que se habían equivocado, Raglan y su estado mayor, a diferencia de los franceses, que consiguieron organizar improvisadamente condiciones tolerables para las tropas, parecieron incapaces de adaptarse a las circunstancias que se les habían venido encima. Esta inercia y esta inflexibilidad estaban arraigadas en parte en la ignorancia (así, por ejemplo, nadie parecía saber hasta qué punto podía ser frío el invierno en Crimea), en parte en el papeleo burocrático, y en parte en la negativa a admitir que las cosas eran diferentes a lo que ellos querían que fuesen.

Las limitaciones del alto mando pueden ilustrarse especialmente bien en relación con la crisis de combustible. Según un autor, «lo que mató más hombres que las balas rusas, lo que más mezquina hizo la vida, lo que envió a los soldados a la tienda-hospital o a la tumba a cientos —dos lugares que a menudo eran sinónimos— fue la falta de leña para hacer fuego. Sin leña los soldados tenían siempre frío, no podían cocinar su ración diaria, pero, además, nunca podían secarse». Uno de los coroneles de Raglan escribió: «Bajan a las trincheras mojados, regresan mojados, van mojados al hospital, mueren la misma noche, y son enterrados envueltos en sus mantas empapadas a la mañana siguiente». Y un médico del ejército anotó: «Nunca pensé que el ser humano fuera capaz de soportar tantas privaciones y sufrimientos». Incluso ahora estos relatos testimoniales resultan conmovedores y las escenas que conjuran todavía es doloroso contemplarlas. Pero, aunque sean condenatorios, estos textos trágicos no dan cuenta de la mayor enormidad de aquellos días: que la escasez de leña era muy fácil de solventar.

Justo al otro lado del Mar Negro se encuentran los bosques de Anatolia. Un mínimo de previsión, de aliento de líder, una pizca de compasión, y dos o tres buques hubieran podido traer de regreso suficiente leña para abastecer a todo el mundo durante el resto del invierno. Pero no hubo nada de eso. Los soldados quedaron empapados hasta los huesos, y, cayéndose de cansancio después de pasar largas horas en las trincheras, tuvieron que caminar hasta puntos lejanos en busca de unas pocas ramas de maleza o, si hasta esto faltaba, arrancar sus empapadas raíces.

Esta falta de inclinación a dar incluso los pasos más sencillos para mitigar las duras condiciones en que vivían los soldados, o a buscar ayuda en otra parte, aparecía con la misma claridad en lo que se refería a la cuestión de habilitar lugares para que las tropas durmieran. Para la mayoría de los soldados no hubo sino mantas y barro. En enero de 1855 hasta las mantas mojadas habían adquirido tanto valor como medio

de supervivencia que ya no se utilizaban ni como mortajas porque no quedaban suficientes. Un cabo escribió: «Entierran a nuestros hombres completamente desnudos y los tiran a la tumba como si fueran perros. Me pregunto qué pensaría la gente en Inglaterra si pudiera verlo».

El jefe de Ingenieros, Sir John Burgoyne, sugirió que los turcos, una «nación de carpinteros», podían hacer bases de tablones para las tiendas si se les sugería. Si Raglan hubiera topado con alguna dificultad para poner en práctica esta medida, el embajador inglés en Constantinopla habría podido resolverla. Pero la sugerencia, que hubiera podido salvar cientos de vidas, fue ignorada. Incluso en las llamadas tiendas-hospital, «los hombres yacían sobre la misma hierba y morían».

Había otros campos igualmente descuidados. Sobre el tema de la comida y ropa, Laffin dice:

> En Crimea, como en todas partes antes y después, el soldado sufrió de mala alimentación y mal vestido. Los uniformes bastaban para los desfiles en Inglaterra, pero eran lamentables para combatir. Algunas unidades no tenían siquiera abrigos y padecieron tremendamente a causa del frío. La mayoría de los uniformes estaban hechos pedazos al cabo de pocos meses.
>
> La comida estaba a menudo literalmente podrida y en cualquier caso no se podía comer por una razón u otra. Toda la organización de las cocinas era una demostración de ineptitud y no daba abasto, y en los hospitales era incluso peor que en el campamento.[13]

Lejos de dedicarse a pedir reformas y tratar de mejorar los efectos de estas limitaciones, el alto mando militar hizo simplemente todo lo que pudo por mantener su *status quo*. En su trato con Florence Nightingale y su ayudante, el *chef* londinense Alexis Soyer, los relativamente bien alimentados generales revelaron una falta de compasión que resulta casi imposible creer. Mientras su ejército moría víctima de la mala alimentación, el general Eyre dijo de Soyer y de su nueva cocina: «Los soldados no necesitan un rancho tan bueno cuando están en campaña. Mejorará la cocina, pero estropeará al soldado».[14]

Que hombres que habían sobrevivido en Alma y en Inkerman, e incluso a la carga de Balaclava, estuvieran ahora muriendo a miles debido a la grave incompetencia del estado mayor de su cuartel general, creó una especie de círculo vicioso, porque con cada muerte quedaban menos hombres para construir las trincheras y cubrir los puestos en ellas. Pero había más círculos viciosos. Mientras que Raglan y su estado mayor gozaban de la comodidad de camas calientes y comida bien cocinada, su cada vez más reducida tropa de trabajo tenía no solamente que trabajar más horas al día sino que incluso estaba cada vez peor alimentada. Este empeoramiento se debió a que la fatiga, la humedad y el frío combinados provocaron unas inflamaciones en las

encías que les impidieron comer la galleta con la que seguían sobreviviendo. La falta de alimentación los hacía menos resistentes al frío. A finales de enero el ejército británico contaba solamente con 11.000 hombres. Los heridos y enfermos alcanzaban la cifra de 23.000.

Por fin, tras un invierno lleno de privaciones, el ejército de Raglan llegó a las últimas batallas de la guerra, las de Redan. Fueron el ataque y captura de una fortaleza situada en las afueras de Sebastopol.

Fue como si las lecciones anteriores no hubieran servido para aprender nada. También aquí se subestimó exageradamente la habilidad del enemigo. Era tal la ecuanimidad con que se contemplaba el inminente enfrentamiento, que muchas personas acudieron al lugar en calidad de espectadores. Mientras la banda de la Brigada de los Rifles interpretaba música ligera, un público formado por esposas de oficiales, «caballeros de viaje», y hasta algunos soldados, tomó posiciones en las colinas que rodeaban el escenario de la batalla.

Raglan, cerrada su mente a todo lo que había ocurrido anteriormente y dotado de una exagerada confianza en su propio ejército, eligió a sólo 400 de sus 25.000 hombres para la primera fase de la batalla, que debía consistir en la ocupación de unas canteras desde las cuales se pensaba lanzar el ataque contra Redan. Este orgulloso ahorro de personal fue su primera equivocación. Las tropas enviadas a conquistar las canteras lograron ocuparlas pero con unas pérdidas innecesarias y considerables: más de la mitad de la fuerza cayó, y con ella un buen número de oficiales de graduación media. De hecho, el asalto a las canteras estuvo a punto de terminar en un desastre. La labor del estado mayor había quedado a una altura muy baja pues las órdenes fueron en todo momento confusas y a menudo contradictorias. El estado mayor de Raglan había errado en sus cálculos sobre el número de hombres necesarios para ocupar las canteras y repeler los contraataques desde allí. Las reservas preparadas resultaron inadecuadas e imposibles de obtener en los momentos en que más necesarias eran. Tampoco se había invertido mucho ingenio a la hora de elegir las tropas que debían encargarse del ataque. En proporción, los veteranos eran pocos. Muchos de los oficiales, aunque se comportaron sin duda alguna con valentía, eran jóvenes y carecían de experiencia.

Pero donde las cosas salieron verdaderamente mal fue en la segunda fase de la batalla, el ataque principal contra la fortificación. Una vez más Raglan y otros altos mandos subestimaron la fuerza del enemigo y sobreestimaron los efectos del bombardeo artillero que precedió el ataque. Tampoco comprendió Raglan que entre el bombardeo y el ataque, que, por imposición del alto mando francés, se aplazó hasta el amanecer, el enemigo iba a tener tiempo suficiente para reparar los destrozos causados en su fuerte y emplazar de nuevo sus cañones.

En teoría, el ataque debía consistir en una carga por tres frentes. Los soldados colocados a la izquierda, derecha y centro del frente británico debían converger sobre la posición del enemigo. Teóricamente, este asalto repentino y sincronizado desde

tres ángulos distintos debía ser suficiente para barrer toda resistencia. En teoría, la artillería rusa debía haber quedado fuera de combate gracias al bombardeo de la noche. Y, en teoría, los grupos de soldados encargados de colocar las escaleras en las paredes del fuerte no iban a experimentar dificultades a la hora de cruzar con sus escaleras de casi cuatro metros los cuatrocientos de terreno ascendente que llevaba hasta los muros de Redan. En la práctica, las cosas fueron bastante diferentes. Para empezar, el general encargado de uno de los tres grupos de asalto confundió la señal de comenzar el ataque y envió a sus hombres hacia el fuerte media hora antes que los demás. Incluso sin este error, cualquier posibilidad de llevar a cabo un triple asalto simultáneo quedó descartado porque a nadie se le ocurrió pensar la forma de conseguir que los atacantes salieran todos a un tiempo de sus trincheras. Nada se había previsto y, como máximo, salieron en grupos de dos o tres. En esas circunstancias, nada tiene de extraño que el gran volumen de fuego lanzado por los «silenciados» cañones rusos lograra poner un sangriento freno al asalto británico. Precisamente en este momento, cuando más necesaria era, la artillería de Raglan recibió la orden de alto el fuego. Y este último patinazo fue lo que convirtió un ataque abortado en una matanza. Los mosquetones enemigos, a los que ya nada impedía asomarse, comenzaron a rociar de plomo al golpeado ejército de Raglan. Los grupos con las escaleras, que avanzaban como caracoles bajo sus pesadas cargas, fueron segados mientras luchaban por ascender la pendiente.

Así terminó la primera batalla por la conquista de Redan. Fue la, hasta entonces, más desastrosa de toda la guerra. El ejército de Raglan no se engañaba respecto a la incompetencia de su general y su estado mayor. Un oficial escribió: «Fuentes del cuartel general y otras de los altos mandos nos habían dicho que el éxito era seguro; que los planes para el ataque eran tan perfectos que tenían que triunfar; cuando se pusieron a prueba sin embargo resultaron tan execrables que el fracaso fue inevitable». Otros dijeron que la batalla había estado «mal llevada», que había sido una «chapuza», que fue dirigida «con los pies», «débil y mal dirigida», «mal asunto», y «una desgraciada chapuza digna de niños».

Posteriormente, Lord Wolseley escribió: «En esa ocasión, pedimos a los hombres más de lo que podían hacer. Nuestro plan de ataque era simplemente idiota y estaba destinado a fracasar». Otro escritor dice lo siguiente: «No fue solamente cuestión de fallos tácticos. En el cuartel general no había solamente ignorancia sino además falta absoluta de perspicacia. ¿Cómo fue posible que Raglan y quienes le rodeaban, sabiendo como sabían ya la notable habilidad rusa para reparar de la noche a la mañana los daños sufridos, llegaran a creer que 2.000 soldados iban a ser capaces de avanzar por un glacis de 220 metros barrido por las bombas, superar la defensa constituida por troncos derribados y con las ramas apuntando hacia ellos, cruzar un foso de cuatro metros de ancho y asaltar luego un muro, y todo ello sin un bombardeo previo?».[15] Ciertamente, ¿cómo pudieron?

Para el estudiante de las enfermedades psicosomáticas el resultado de la batalla

no deja de ser significativo. Inmediatamente después de la derrota se vio a Raglan «envejecer visiblemente». Pocos días después enfermó de cólera y antes de que pasaran diez días había muerto. Dos de sus generales se vieron afectados de forma similar. La desaparición de Raglan no sirvió para aliviar la depresión del ejército. Si los soldados hubieran sabido que Raglan iba a ser sustituido por el general Simpson, de sesenta y tres años de edad, su sufrimiento hubiera sido mayor incluso.

Y no porque Simpson fuera un jefe severo. Por el contrario, era un gentil anciano de capacidad muy mediocre. Tenía la misma carencia de experiencia que su antecesor. Sus métodos eran bastante más simples que los de Raglan. Para evitar, seguramente, el error de dar órdenes equivocadas, Simpson no dio órdenes ni pensó ningún plan. En palabras de un observador: «No mandó el ejército». Se dice que el día de su nombramiento afirmó: «Deben andar muy apurados cuando eligen a un hombre tan entrado en años como yo».[16]

De hecho el gobierno no se encontraba apurado, o no tanto como para verse forzado a confiar el ejército a este general aquejado de gota. Hubiera sido mucho mejor nombrar al enérgico Sir Colín Campbell, hombre capaz de decir lo que sentía y de considerable habilidad y amplia experiencia. Pero Campbell era un inconformista y como tal muy impopular en los altos círculos militares. Además, procedía de una familia relativamente humilde.[*]

Bajo la poco eficaz y temblorosa dirección de Simpson, la segunda batalla librada por la conquista de Redan, la última de la guerra de Crimea, resultó más desastrosa incluso que la primera. De nuevo empezó por un bombardeo de grandes proporciones seguido de un ataque frontal por un triángulo de tierra defendido con fuerza y flanqueado por los cañones rusos. Pero en esta ocasión los soldados eran más jóvenes y estaban más verdes que en la anterior batalla, y a pesar de toda la instrucción recibida en los terrenos de instrucción ingleses de Aldershot, eran hombres menos inclinados a hacer demostraciones de valor que de discreción. Después de haber sufrido 2.447 bajas en dos horas de combate, los soldados dieron media vuelta y huyeron, sumando así la humillación a la derrota. Pero la responsabilidad era de su comandante en jefe, pues su planificación de la batalla fue, en palabras de Lord Wolseley «tan defectuoso en cada uno de sus detalles como pueril en su concepción».

Desgraciadamente, la guerra de Crimea no es un ejemplo único de incompetencia prolongada en los niveles superiores de mando militar. Pero sí quedó como prototipo de posteriores casos de ineptitud. Aunque la cifra de los que murieron fue inferior en cuantía a la de las víctimas de posteriores guerras, los 18.000 muertos de Crimea fallecieron tan inoportuna y anticipadamente a causa de una combinación de mala planificación, poca claridad en las órdenes, falta de inteligencia, ausencia de un espionaje suficiente, y una fatal aquiescencia ante la presión social por parte de su comandante. Murieron porque fueron mal dirigidos por hombres cuyas posiciones en la jerarquía militar habían sido obtenidas no tanto gracias a su habilidad como a su riqueza, a la posición que ocupaban en la sociedad, o a su reputación de «encajar».

Murieron porque los soldados fueron considerados demasiado fácilmente como algo que no importaba sacrificar.

La guerra de Crimea se disputó en el momento en que Gran Bretaña gozaba de la mayor prosperidad que jamás había conocido, cuando la eficacia, la capacidad de invención y el puro vigor emprendedor británicos no conocían límites. ¿Por qué, pues, se combatió tan mal?… tan mal que el observador ocasional podría verse llevado a pensar que los británicos no querían ganar. Hay, naturalmente, algunos motivos evidentes e inmediatos. Es patente que la tacañería del gobierno tuvo que ver con todo ello, como también tuvo que ver la deliberada política de confiar las cuestiones militares a una élite aristocrática y rica pero esencialmente *amateur*. Y esto porque esa clase no podía de ningún modo tener ni motivos ni desde luego habilidad suficiente para volverse contra el Estado.

Pero esto sería tocar el problema solamente en superficie. Estos motivos no explican la pasividad y no-participación, los monumentales errores de juicio, los ridículos nombramientos, la paralítica incapacidad de improvisar o innovar. No explican tampoco el estremecedor y en último término autodestructor despilfarro de hombres cuyo origen parece haber sido una actitud de curiosa distancia ante el sufrimiento humano. Por fin, no explican tampoco la magnitud de la incompetencia mostrada en esta ocasión por el enemigo, del que se ha dicho: «Los rusos, con más hombres sobre el terreno y reservas potenciales inmensas, cometieron incluso más errores que los invasores, y pareció que se movían en un vago sueño bélico».[17]

¿Y el hombre que mandó el ejército británico en Crimea, el distante pero cortés Raglan? Christopher Hibbert, que ha escrito la más benévola de las biografías de Raglan, indica tres cuestiones que, como veremos, tienen importancia para la teoría que será presentada en páginas posteriores de este libro. En primer lugar, dice que Raglan era un hombre que sentía una «antipatía sentimental» contra el uso de espías. En segundo lugar, Raglan alimentaba una profundad repugnancia contra los periodistas y huía de toda publicidad. En tercer lugar, carecía de entusiasmo por las empresas intelectuales.

Apenas le interesaba el mundo exterior al ejército. La ciencia y la mecánica, que empezaban ya a cambiar la vida de Europa, no significaban nada para él. Ni tampoco la pintura o la música; ni los libros. De hecho, en la gran masa de su correspondencia sólo habla una vez de haber leído un libro. Era *El Conde de Montecristo*. «Lo encuentro —confesó—, basta donde he podido llegar, pesado y muy venenoso».[18] [19]

4

LA GUERRA DE LOS BOER

«Fue, en suma, el segundo fracaso de una máquina militar».

DAVID DIVINE, *The Blunted Sword*

Lo más extraordinario de la guerra de los boer fue que pudiera ocurrir lo que ocurrió, no sólo después de la guerra de Crimea, sino después incluso de lo sucedido en la primera guerra de los boer, en 1880-81.

Para usar términos de la jerga psicológica, la guerra de los boer mostró pocas pruebas de transferencia positiva («transferencia positiva» es simplemente lo que ocurre cuando algo aprendido en una ocasión es utilizado con éxito en una ocasión posterior similar) y es raro porque hubo muchas notables similitudes entre la guerra de Crimea y la de los boer. A diferencia de la mayor parte de acciones bélicas emprendidas en la era victoriana, ambas se hicieron contra ejércitos de raza blanca. En ambos casos se luchó lejos del Reino Unido y en climas que, como mínimo, deberían calificarse de duros: demasiado frío una vez, demasiado cálido la otra. Hubo, sin embargo, dos grandes diferencias, y son estas diferencias lo que hizo que se dieran extremos de incompetencia de parte británica, tan exagerados que resulta casi imposible creer que se produjeron.

La primera diferencia fue la de la tecnología disponible. Gracias a que Maxim inventó en la década de los 1880 una ametralladora eficaz, y a que Armstrong ideó un rifle de campaña que se podía cargar por la recámara, en la guerra de los boer los soldados estaban capacitados (al menos en teoría) para matarse unos a otros de forma masiva y con enorme precisión y a distancias mucho mayores de lo que hasta entonces se había visto. La transición de los viejos «Brown Besses» (posteriormente sustituidos por los rifles Minié) de la guerra de Crimea, a los rifles de gran potencia y rapidez de disparo, con pólvora sin humo, que eran utilizados ya en 1890, constituyó algo que puede ser sin duda considerado como el mayor adelanto individual en potencia de fuego desde la invención de la pólvora.

La segunda diferencia radicó en la naturaleza del adversario. Los rusos, en Sebastopol, fueron combatientes resueltos y valerosos, estaban integrados, al igual que las tropas británicas, en regimientos, y habían sido preparados para someterse a la disciplina y actuar al unísono sin oportunidad alguna para pensar o para tener iniciativas personales. Los boer, en cambio, eran muy diferentes tanto en sus motivaciones como en su estilo de lucha y su experiencia. Como señaló un observador, el ejército boer estaba formado por 35.000 generales. Cada combatiente era su propio señor que luchaba por defender su propia tierra. Los boer eran, además, buenos tiradores, jinetes ágiles, y miembros decididos de una fuerza guerrillera

flexible y experta.

Estas dos diferencias entre ambas guerras no habrían sido muy importantes si quienes dirigieron el ejército británico hubieran conseguido tener su mentalidad al día y sacudirse los hábitos adquiridos en los quinientos años precedentes. Pero parece que no fueron capaces. Para empezar, los oficiales seguían tan ocupados en ser auténticos caballeros, con flamantes uniformes o sin ellos, que apenas si les quedó tiempo para pensar en sus soldados y su bienestar. Incluso en 1902, según explica Sir Evelyn Wood, los oficiales del Mando Sur seguían sin saber dónde estaban las letrinas de la tropa, y menos aún en qué estado se encontraban. Fue esta actitud mental, junto con las condiciones climáticas, lo que explicó que de los 22.000 muertos del lado británico, 16.000 fueran víctimas de enfermedades.

También brilló por su ausencia el avance en la adopción de nuevas técnicas militares. Hasta el mismo comienzo de la guerra, la instrucción y las maniobras se distinguieron por el más absoluto menosprecio de las nuevas armas. «Se ponía especial empeño en la perfección de las formaciones en filas, en la precisión mecánica, en la más rígida dependencia respecto a las órdenes, y el fuego seguía abatiéndose en forma de descarga cerrada al oír la voz de mando».[1]

La situación de la artillería era poco mejor. Según un autor: «La teoría artillera de la época era mucho más vieja que los cañones, casi más vieja que Crimea. La artillería era conducida gallardamente hasta el lugar, se la emplazaba en una zona abierta (pues no se tenía noción del fuego indirecto), y abría fuego desde emplazamientos primitivos sin vestigio de protección para los artilleros».[2]

Si se considera que el alto mando había conducido la guerra de Crimea con muy poca habilidad, se hubiera podido esperar que intentase rehabilitarse con un vigoroso plan de preparación e instrucción en los años de paz que la siguieron. Es evidente que no lo hizo. Según Kroger: «Sólo se invertían dos meses al año para las maniobras, el resto estaba dedicado a los desfiles».[3]

Por lo que respecta a los nuevos inventos, el ministerio de la guerra era más deportivo que pragmático. Se descartaron armas como la ametralladora Maxim, que en su forma modificada del tipo Vickers llegó a ser el arma de la primera guerra mundial, pues se creía que sólo eran adecuadas para la matanza de salvajes y no para ser utilizadas contra hombres blancos.

Al tomar este tipo de decisiones, los generales mostraron una curiosa falta de lógica. Por un lado, el color de los soldados boer colocaba a éstos, a los ojos de los generales británicos, a un nivel superior al de los salvajes, por lo que puede decirse que su blanca piel les salvó de verse expuestos al fuego de las ametralladoras. Pero, por otro lado, esos mismos generales pensaban que su experiencia y capacidad bélica no era superior a la de los salvajes. De todos los factores que contribuyeron a la secuencia de desastres que puntuaron la guerra, esta subestimación del enemigo fue quizás el más importante. Debido en gran parte a que despreciaron completamente toda elegancia en el vestido y prefirieron ponerse ropa civil, con capas oscuras y

sombreros blandos antes que adoptar un uniforme afectado al estilo del que llevaban los británicos, los generales de Londres pensaron que los boer eran un hatajo de campesinos analfabetos y su ejército algo profundamente ridículo. En realidad, como se encargaron de demostrar los acontecimientos, no fueron los boer sino los británicos, pese a sus flamantes uniformes, los que dieron un espectáculo muy poco digno.

Los soldados británicos no tuvieron responsabilidad por lo ocurrido; fueron víctimas del sistema. Como indica Pemberton: «Por lo que hacía a los políticos británicos, podía casi decirse que cuanto mayor era la ineficacia del ejército (excepto en ocasión de los desfiles y torneos anuales militares) más grande era su satisfacción».[4] Según este mismo autor «el nuestro era un ejército de aficionados; para los oficiales no era más que un club de amigos». Todo signo de inquietud o deseo de mejoras en cuestiones militares era recibido por unos ceños fruncidos y un comentario de «no es así como se hacen las cosas». Quienes manifestaban su deseo de acudir a los cursillos para ingresar en el estado mayor solían escuchar frases como: «¿No le basta el regimiento?». Las ocupaciones más celebradas eran el polo y el simbólico juego de la caza del jabalí con lanza, mientras que todo tipo de trabajo relacionado con los libros resultaba inaceptable.

Los generales estaban tan ocupados por la ecuación que establecían entre la apariencia militar y la eficacia en el combate, que el desprecio que sentían por los boer sólo fue igualado por el nulo interés que prestaron a la formación de sus hombres para la lucha. Como señalaría Lord Roberts, no se enseñó a los soldados a usar sus ojos o a calcular distancias; en su opinión se dio demasiada importancia al orden y la regularidad, y demasiado poca a desarrollar las cualidades individuales. Otro factor relacionado con los anteriores que también era epidémico en el pensamiento militar británico de la época de la guerra de los boer, y de otras, fue la tendencia a pensar que guerra y deporte son lo mismo o muy parecidos. La idea de que hay determinadas acciones que no son deportivas fue llevada tan lejos que los soldados no recibieron instrucción alguna en el «cobarde» arte de construir posiciones defensivas o protecciones.

A esta mezcla de actitudes desastrosas se añadía otra: una santurrona indignación contra el enemigo. Es algo que emergió a la superficie cuando se descubrió que los métodos utilizados por los británicos en la guerra eran inferiores a los practicados por los boer. Como dijo Lord Kitchener: «Los boer no son como los sudaneses que aguantaban la derrota en un combate limpio. Los boer montaban en sus pequeños caballos y escapaban siempre… Entre ellos hay algunos extranjeros pero se les alcanza con facilidad porque no agachan la cabeza como hacen los que son boer». «Un combate limpio» consistía naturalmente en un enemigo formado por hombres primitivos (de un país pobre) que no retrocedían y presentaban gustosamente un blanco fácil a los soldados de la que en aquel momento era la nación más rica de la tierra. Del mismo modo, se consideraba cobarde y de poca categoría interrumpir un

combate ante la inferioridad numérica, y escapar con intención de luchar de nuevo al día siguiente.

Con este fondo de actitudes y conocimientos llegó el ejército británico a la guerra de los boer. Todas las dudas que puedan quedar acerca de su inadecuación para la expedición africana contra los boer tienden a desaparecer en cuanto se observa el comportamiento de los generales que tuvieron el mando.

El principal personaje fue el comandante en jefe, general Sir Redvers Buller. Según una descripción de la época, era imposible elegir con mayor acierto al hombre que debía dirigir esta aventura británica en Sudáfrica: «No hay en todo el ejército británico un solo comandante que supere en dureza a este hombre distante, resuelto hasta llegar casi a lo inexorable, totalmente independiente, profundamente bravo, firme y vigoroso. De huesos grandes, mandíbula cuadrada, dotado de una mente resuelta y fuerte… Listo…, sagaz, con gran capacidad administrativa… Nació con los rasgos que caracterizan al mejor soldado británico que, no hace falta decirlo, es el mejor soldado del mundo».[5]

Desgraciadamente, esta estimación de los méritos de Buller se apartaba de la realidad en cada uno de sus puntos con dos únicas excepciones. Es cierto, en primer lugar, que era un hombrón. En segundo, si, desafortunadamente, carecía de coraje moral, era sin duda valiente cuando se trataba de exponerse a un peligro físico. En este sentido, como en otros muchos, se acercaba bastante al Raglan de la guerra de Crimea, y, ciertamente, su tipo era también parecido al de los comandantes británicos de guerras posteriores.

Sobre Sir «Reverso» Buller, como llegaron a llamarle sus soldados, Rayne Kruger escribe: «Aun a riesgo de echar a perder la bella descripción que de él hizo un contemporáneo suyo, habría que decir que sus grandes huesos estaban especialmente bien arropados, sobre todo en la zona estomacal, y que su cuadrada mandíbula no destacaba demasiado por encima de su voluminosa papada. Entró en el ejército y gozó en él de todas las ventajas, pues no en vano era hijo de una Howard y sobrino del duque de Norfolk; era, además, muy rico, algo que debe también considerarse como muy buena suerte dado que su dieta favorita exigía abundante buena comida y *champagne*».[6]

Kruger da fe de su valentía: «Su historial era notable. A partir de sus veintiún años había combatido en cinco campañas, entre ellas las guerras contra los zulúes en las que fue el jefe de la caballería guerrillera. Había obtenido la *Victoria Cross* y tenía tal fama que muchos pensaban que el jefe del ejército británico debía haber sido él en lugar de Wolseley».[7]

Nunca ha habido una nación que se haya equivocado tanto al elegir un general. Nunca ha habido un general que haya desempeñado tan desastrosamente sus tareas. Como Raglan, Buller no había mandado nunca anteriormente un ejército muy numeroso. Durante la década anterior había ocupado diversos puestos en el ministerio de la guerra. Según informaciones de la época, carecía de imaginación creadora y le

faltaba la facultad de discernir. Tampoco tenía el don de la intuición que impele a un buen general a elegir el tipo de acción necesario.

Su primer paso hacia el desastre fue dar un carpetazo a la estrategia oficial británica, que consistía en capturar Bloemfontein primero y Pretoria después para destruir así los dos centros del movimiento boer, el Estado Libre de Orange y la zona de Natal. En lugar de seguir esa línea, y distraído por los sitios de Ladymith y Kimberley, dividió su ejército en tres partes desiguales y logró con ello aliviar a un tiempo a las dos ciudades asediadas y permitir la captura del cruce de Stormberg, Aunque los motivos que le llevaron a esa decisión no resultan muy claros, sí parece claro que lo que decidió encaja con las tres características que le distinguían. Era, en primer lugar, una criatura gentil y amable, y por tanto le fatigaba pensar en lo que ocurría fuera de los asedios. En segundo, le faltaba confianza en sí mismo, y en especial ante la necesidad de desempeñar el cargo de jefe supremo. Como dijo a Lord Lansdowne: «Siempre he pensado que en una situación militar compleja yo me encuentro mejor como lugarteniente que en el papel de comandante en jefe… Nunca me he encontrado en una situación en la que recayera sobre mí todo el peso de la responsabilidad». Por último, era un hombre poco decidido. Contra la creencia popular de la época, que se basaba en dos indicios muy desorientadores —su apariencia y su valentía—, de hecho era lo contrario de un firme hijo de Marte: le faltaba resolución, era indeciso y carecía de fe en sus propios planes.

Debido a estos rasgos de su carácter, Buller no perdió tiempo en su intento de librarse de cualquier responsabilidad directa por la dirección de la guerra, y entregó muy pronto las riendas a lugartenientes a los que no dio indicaciones sobre la línea a seguir. Esta abdicación, es decir, algo opuesto al concepto de delegación de poderes, hubiera pasado desapercibida si los subordinados hubiesen sido hombres de mucha habilidad. Desgraciadamente no lo eran. En consecuencia, se perdieron tres batallas en cinco días.

Como los principales motivos de ese «imposible» estado de cosas —en el que un gran ejército de soldados profesionales pudo ser derrotado tres veces en rápida sucesión por un montón de campesinos «no preparados»— están relacionados con el tema central de este libro, debemos esbozar aquí algunas descripciones de las batallas. Pero para poder apreciar correctamente los factores que llevaron a esas derrotas, deberíamos antes analizar un primer enfrentamiento que las precedió. Fue una batalla en la que el general Methuen, subordinado de Buller, estuvo a punto de ser derrotado a pesar de que su ejército era de 8.000 hombres y se enfrentaba a sólo 3.000 boer. El objetivo de Methuen era el río Modder, una línea defensiva natural de los boer. Sin reconocimiento previo del terreno, Methuen ordenó a sus hombres lanzar un ataque frontal. Como no podía ver al enemigo dedujo hábilmente que no había ninguno. Dirigidos por sus oficiales, los soldados avanzaron por el terreno inculto pero abierto que llevaba hasta el río. No pasó nada digno de mención hasta que las tropas británicas estuvieron al alcance de los boer que se habían ocultado en

la profunda vertiente. Los ingleses dijeron que aquella actitud de los boer fue una «treta diabólica».

Los miembros del ejército de Methuen que no murieron inmediatamente tras la repentina descarga de los ocultos boer, quedaron todo el día tendidos en tierra bajo un sol abrasador. Incapaces de avanzar o retroceder, los supervivientes, entre ellos setenta heridos, padecieron muchísima sed y tuvieron que soportar las graves quemaduras que el sol les producía en la piel. La solución que se le ocurrió practicar a Methuen en esa situación fue hacer disparar su artillería contra las posiciones ocupadas por los boer. Pero como éstos habían construido protecciones contra un eventual bombardeo artillero, las andanadas británicas apenas si causaron mella en el enemigo. En todo caso, su efecto fue dar muerte a algunos de los soldados de su propio bando debido a errores en el cálculo de la distancia por parte de los artilleros.

Sólo cuando la oscuridad les brindó protección pudieron retirarse los británicos, dejando atrás 500 hombres entre muertos y heridos. Como los boer también aprovecharon la noche para retroceder sus líneas, Methuen dijo que aquella acción había concluido con una victoria propia. Otros no estaban tan seguros. Por ejemplo, un observador afirmó que «Methuen no logró dar muestras de capacidad de mando superiores a las que podrían esperarse de un prometedor joven subalterno de la academia de Sandhurst». Según otro: «Aquí está todo el mundo furioso contra Methuen por su incapacidad. Entró de frente contra la posición enemiga sin pensar siquiera en envolverla por los flancos». Hubo otros que comprendieron que Methuen había ignorado estudiadamente dos observaciones correctas, aunque evidentes, de Lord Roberts, uno de los grandes generales de la época. La primera era que las armas modernas hacían imposibles los ataques frontales en terreno abierto. La segunda, que el primer deber de un comandante es reconocer el terreno.

Aunque todo esto pueda parecer obvio, es evidente que a Methuen no llegó a pasarle por la cabeza. Al cabo de pocos días de su actuación en el río Modder confirmó los peores temores de sus críticos en la aún más desastrosa batalla de Magersfontein.

Asumiendo, sin justificación posible, que los boer estaban procediendo a ocupar las colinas de Magersfontein, sometió sus desiertas laderas a un intenso fuego artillero que le salió bastante caro al contribuyente inglés. El total de víctimas causadas al enemigo por esta empresa fue de tres muertos. Con una confianza hija de la ignorancia, Methuen ordenó entonces lanzar un ataque frontal a la Brigada Highland. El ataque se produjo al amanecer, después de que la brigada británica hubo realizado una marcha que duró toda la noche.

Aunque Methuen no lo sabía, los boer se habían ocultado en trincheras estrechas situadas a cierta distancia por delante de su objetivo. Al igual que en el río Modder, los boer aguardaron pacientemente hasta que los británicos se pusieron a su alcance. La sorpresa fue completa. Cuando abrieron fuego, un saludo de plomo atravesó las filas británicas. Al cabo de pocos minutos el suelo estaba alfombrado de soldados

muertos, entre los que se encontraba el comandante de la brigada, general Wauchope. Para los que quedaron vivos, aquello fue demasiado; a pesar de la instrucción y entrenamiento recibidos, a pesar de su disciplina, el honor del regimiento y todos los factores que llevaban al alto mando a pensar que los soldados sin educación iban a estar dispuestos a sacrificarse pese a las limitaciones de los generales, los supervivientes rompieron filas, dieron media vuelta y huyeron. Mientras lo hacían, baterías de artillería boer que hasta entonces no habían sido detectadas, desmoralizaron más a los que lograron conservar la vida después de este segundo ataque.

Desde su posición a bastante distancia del máximo alcance del fuego boer, Methuen debería haber comprendido que la única forma de resolver la desastrosa situación era llevar un ataque por el flanco. Pero se negó a hacerlo. Sólo podía ordenar «Adelante, adelante, Highlanders», para luego, como un nuevo Canuto, ver perfilarse cada vez más claramente la derrota. La batalla acabó con aquel ejército situado de nuevo en las posiciones que ocupaba antes de empezar el combate, pero con mil hombres menos.

Vale la pena comparar los planteamientos de la batalla por parte de ambos bandos. Mientras que Methuen, pese a su reciente experiencia del río Modder, seguía siendo incapaz de pensar en otra cosa que no fueran ataques frontales, los boer habían *pensado* un poco sobre cómo mejorar sus defensas. Comprendieron que tenían mucho que ganar utilizando la sorpresa y la ocultación. Y comprendieron además que un rifle de alta potencia tiene muchas más posibilidades de encontrar su blanco si es disparado a nivel del suelo que si se utiliza contra posiciones más bajas que las que ocupa quien lo dispara.

Pero sería poco caritativo condenar a Methuen como típico de su época, porque no lo era. El que no fuera capaz de adivinar lo patentemente obvio no fue atribuido a sus limitaciones sino al «extraordinario ingenio de los boer…». Así, el libro *The Times History* dice de las trincheras de los boer que constituyeron «una de las ideas más osadas y originales de la historia de la guerra».[8]

Es más, Methuen no era desde luego el general más temerario del momento. Estaba también el general Featherstonehaugh que en la batalla de Belmont insistió en cabalgar arriba y abajo al frente de sus hombres con el uniforme de gala puesto, anunciando así al enemigo su importancia y estorbando al mismo tiempo la libertad de tiro de sus propios soldados. No pasó mucho tiempo antes de que los boer corrigieran el error que estaba cometiendo derribándole de su caballo de un disparo. Y estaba el general Hart que, en la batalla de Colenso, sometió a sus tropas a un ejercicio de desfile de media hora antes de hacerlas avanzar apretadas y con la precisión de un desfile oficial, a campo abierto, hacia las posiciones de los boer. Como todo esto ocurrió a plena luz del día, su apretada columna proporcionó un blanco irresistible para todos los cañones y rifles boer a cuyo alcance se puso. En esta batalla los británicos fueron derrotados y perdieron 1.139 hombres entre muertos y

heridos, y además diez cañones, mientras que los boer salieron del combate con sólo seis muertos y 21 heridos. Para decirlo con las palabras de un historiador militar alemán: «Fue el general, y no su valiente ejército, el derrotado».

Y estaba el general Gatacre, cuya actuación en la batalla del cruce de Stormberg tuvo una especial carencia de brío. Para capturar *su* objetivo, Gatacre decidió realizar una marcha nocturna seguida de un ataque al amanecer. No sólo desconocía el camino sino que consiguió olvidar llevarse consigo al único hombre que lo conocía, un capitán del servicio de espionaje. Después de nombrar dos «guías» (que no sabían mucho más que él), se encontró al amanecer delante de las colinas que había pretendido rodear. Después de unos momentos de consternación, durante los que perdió todo sentido de la orientación, el general dirigió resueltamente a su ejército hacia adelante, sin saber que estaba dejando al enemigo a su espalda.

Después de recuperarse de los efectos de la novísima experiencia que debió resultar ver a un ejército avanzar, al menos aparentemente, en sentido contrario al esperado, los boer abrieron fuego con resultados tan devastadores que al cabo de media hora las fuerzas de Gatacre se batían en plena retirada. Cuando por fin llegaron a su punto de partida original se alegraron al averiguar que sólo se habían perdido noventa hombres. Pero su euforia no duró mucho tiempo, pues cuando se hizo un segundo recuento se comprobó que un «simple descuidado» había ocasionado un terrible problema. En realidad habían quedado 600 soldados en las colinas que el enemigo seguía conservando, porque no se les había transmitido la orden de retirada. Así fue como se convirtieron en prisioneros de los boer. Como en los casos de otros errores mayúsculos de los altos mandos militares en esta y otras guerras, pronto se inventó una explicación de las pérdidas que salvaba la reputación del general. En esta ocasión se habló de que Gatacre había sido víctima de una «traicionera emboscada».

Para reducir la culpa podría decirse que como es más difícil atacar que defender, hombres como Methuen y Gatacre estaban en desventaja frente a unos enemigos que, después de todo, defendían su propio territorio contra un enemigo invasor. Pero vale la pena señalar dos cuestiones. Primera, la preparación dada al ejército británico hasta aquel momento daba primordial importancia al ataque, mientras que las tácticas defensivas eran casi completamente descuidadas. Como veremos, hay bastantes razones psicológicas que explican esta actitud unilateral ante la guerra, que tan cara fue pagada por el ejército británico en posteriores conflictos bélicos. En la guerra de los boer, el ejército hizo aquello para lo que había sido preparado. La segunda cuestión es la siguiente: en las batallas a las que me he referido hasta aquí las tropas británicas estaban a la ofensiva, pero hubo otras en las que tuvieron un papel defensivo, como en los asedios de Ladysmith y Mafeking.

Esto nos brinda una ocasión para comprobar la validez de la sugerencia según la cual la incompetencia militar podría ser disculpada debido a que era difícil realizar acciones ofensivas en aquellas circunstancias. Esta hipótesis queda, sin embargo, descartada cuando examinamos los hechos. Incluso en las situaciones defensivas la

incompetencia seguía reinando. El mejor ejemplo lo proporciona Sir George White, ganador de la *Victoria Cross*, comandante en jefe en Natal, pues en su intento de resistir al enemigo olvidó poner en práctica las precauciones más elementales. Al igual que el dueño de una casa que, enajenado, no cerrase la puerta de su casa a pesar de saber que hay ladrones en el vecindario, White dejó de tomar medidas para impedir a los boer la utilización de la mejor forma de acceso a la posición que defendía: el ferrocarril. No puso minas en los cruces ni bloqueó los túneles ni voló los puentes ni destruyó en modo alguno el óptimo medio de transporte de sus enemigos. Acerca de este grave olvido, el comentario de *The Times History* es: «La explicación menos dañina para su fama es que Sir George White no llegó nunca a darse cuenta de que los boer eran unos enemigos civilizados que podían utilizar un ferrocarril para fines militares».[*]

Como veremos, se dan grandes semejanzas entre este lapsus y lo que ocurrió en 1942 en Singapur. En los dos casos los generales que se encontraban al mando eran responsables de la seguridad de la población civil británica. En los dos casos subestimaron en gran medida la habilidad del enemigo, y esto frente a pruebas evidentes que hablaban en contra de su opinión. Y en los dos casos carecieron de imaginación suficiente para adoptar las formas de protección más elementales y evidentes.[*] En pocas palabras, el argumento según el cual su fracaso se debió solamente a las dificultades que comporta todo *ataque* no resiste el análisis.

En este momento se hace necesario presentar otro concepto que tiene importancia en relación con la guerra que se libró en Sudáfrica. Se trata de los efectos que tiene la tensión psicológica en la adopción de decisiones. Quizá sea precisamente la resistencia a la tensión, y la capacidad de seguir adelante cuando las cosas van mal, lo que más fácilmente permite distinguir un buen general de otro malo.

Pero en este terreno, pese a su enorme masa física, el general Buller falló estrepitosamente. Falto de resolución desde el principio, quedó absolutamente desprovisto de confianza, si la tuvo en algún momento, después de las tres derrotas de Magersfontein, del cruce de Stormberg y de Colenso. Si antes era débil y temeroso ahora se convirtió en una verdadera masa gelatinosa de indecisión. Sus planes devinieron vagos e indefinidos, y sus órdenes concretas muy poco más iluminadoras. Su falta de valentía moral ante la adversidad apareció con mayor claridad en su propensión a buscar cabezas de turco en sus desafortunados subordinados, esos generales que ya hemos dicho eran manifiestamente incompetentes y que habían cometido errores garrafales desprovistos de directrices o ayudas de su superior, y negándose rotundamente a aceptar parte alguna de responsabilidad. «En sus despachos de aquellos días no hubo nada, como tampoco lo hubo cuando dio su testimonio ante la Real Comisión [creada para que investigase los motivos de la serie de derrotas], que sugiriera que, aunque de la forma más indirecta posible, quien

planeó toda la campaña fue en modo alguno responsable de su fracaso. Lo más cerca que estuvo de admitir su propio fracaso fue cuando afirmó haber tenido “mala suerte”».[9]

Puede que fuera mala suerte, pero todavía iba a encontrarse con una fortuna más adversa más adelante, encarnada esta vez en la forma de un monumento de unos cuatrocientos metros de altitud elevado en memoria de la ineptitud militar: Spion Kop. El asalto totalmente innecesario contra esta mini-montaña fue para la guerra de los boers lo que la carga de la Brigada Ligera para la de Crimea. Los detalles son éstos. Todavía entorpecido por las derrotas que acabamos de mencionar, el ejército de Buller, integrado por 29.000 soldados de infantería, 2.600 hombres de caballería, 8 baterías de campaña y 10 cañones navales, se vio enriquecido, suponiendo que éste sea el término adecuado, por la llegada de una nueva división bajo el mando de Sir Charles Warren, perteneciente al Real cuerpo de Ingenieros. Estas fuerzas unidas y dirigidas por Buller fueron utilizadas en el intento de levantar el sitio de Ladysmith. Por desgracia, y pese a su enorme superioridad en número de tropas y material, no lo consiguieron.

Por lo que respecta al lado británico, la operación consistía en cruzar el río Tugela y acercarse luego a Ladysmith a través de una complicada serie de pequeñas colinas y sierras. Había dos puntos por los que era posible cruzar el río. Buller ordenó a Warren que condujera sus tropas de asalto hacia uno de esos puntos en los que los materiales de acarreo facilitaban el paso, mientras que otra fuerza, a las órdenes de otro general, Lyttleton, intentaba cruzar el río por el otro punto, para dividir así las fuerzas enemigas. El éxito del plan dependía de la velocidad de movimiento, la sorpresa y la coordinación sincronizada de los dos intentos de cruzar el río. Idealmente, Warren y su fuerza, ya en la orilla izquierda, tendría que haber podido cruzar el río y avanzar mucho trecho en su camino hacia Ladysmith mientras Lyttleton seguiría ocupando la atención de los boer en la orilla derecha.

El plan salió mal por diversas causas. En primer lugar la división de Warren era excesivamente pequeña para hacerse cargo del ataque principal. En cuanto a la razón que puede haber llevado a Buller a utilizar una fuerza de una magnitud que, en comparación con el total de tropas a su disposición, no era más que un alfiler, basta notar que esta actitud concuerda con su política general consistente en evitar toda responsabilidad directa por nada de lo que pudiera ocurrir. Si ocurría lo peor, sería el ejército de Warren, y no el suyo, el que cargaría con las culpas. A su debido tiempo examinaremos las dos causas más profundas de este tipo de incompetencia militar.

El segundo motivo del desastre radica en el carácter de Warren, hombre de quien se ha dicho que era «dilatorio pero nervioso, cauteloso hasta el exceso, pero falto de resolución y totalmente ignorante, por lo que respecta a la utilización de la caballería». Era además obsesivo, obstinado, terco y excesivamente irascible.

Mientras Lyttleton cruzaba el Tugela con su fuerza de diversión y lograba convencer a los boer de que la suya era la principal línea de avance de Buller, Warren

fue incapaz de aprovechar la situación y, en lugar de cruzar el río a la mayor velocidad posible, pareció «entretenerse con caprichos y fantasías», entre los que hay que contar su obsesión por su enorme equipaje[*] y su temor por su posible destrucción por parte de inexistentes cañones enemigos que él temía estuvieran instalados en la pequeña colina de Spion Kop. Tan preocupado estaba por su equipaje que pasó veintiséis horas supervisando personalmente los trabajos para llevarlo de una a otra orilla del río. El retraso fue valiosísimo para los boer.

Fue entonces cuando el simple retraso y la falta de eficacia dieron paso a algo más cercano a la locura. Bajo la creciente tensión de la inactividad, una curiosa *folie à deux* pareció cernirse sobre Buller y su subordinado. Los hechos son, por orden cronológico, los siguientes:

1. Un reconocimiento realizado por la caballería dirigida por Lord Dundonald comprobó que en el territorio que había al otro lado del río se encontraba una clara línea de avance para la fuerza de Warren.

2. Warren se enfureció cuando supo que Dundonald había utilizado su caballería para efectuar el reconocimiento.

3. En parte debido a su obsesión por su convoy de equipaje personal, y en parte por culpa de la no pedida y mal recibida información proporcionada por Dundonald, Warren rechazó el movimiento que se le proponía y optó en cambio por un avance directo a través de las sierras de Tabanyama, que se encontraban directamente frente a él. Por desgracia, esa zona no había sido reconocida.

4. Fue entonces cuando Buller empezó a decir que el comportamiento de Warren era «carente de objeto y falto de resolución». A pesar de ello se negó a asumir el mando.

5. El asalto a la sierra de Tabanyama por parte de Warren estuvo lejos de ser un éxito. Ello fue debido a que encontró a los boer bien atrincherados en una segunda cresta cuya existencia ignoraba. Pero siguió negándose a avanzar por el flanco y dejar atrás las posiciones de los boer.

6. Buller, que estaba más inquieto a cada momento, cabalgó hasta la zona para criticar y dar consejos a Warren, pero ni siquiera entonces llegó a dar órdenes.

7. La mirada de Warren se fijó entonces en la prominencia cónica constituida por Spion Kop. Inmediatamente comprendió que era necesario capturar esa colina. Buller estuvo muy de acuerdo, y ello a pesar de que ninguno de los dos generales había pensado anteriormente seguir esa línea de acción. Tampoco, naturalmente, habían imaginado siquiera qué consecuencias podía tener esta nueva actitud.

8. La tarea de atacar lo que ha sido calificado de «una montaña desconocida, en una noche oscura, contra un enemigo decidido y de fuerza desconocida», fue entregada al general Talbot-Coke. Los «méritos» que le convertían en el hombre más a propósito para la empresa eran que acababa de llegar y se veía aquejado de cojera de una de sus piernas. Pero, cuando menos, su ignorancia acerca de la cumbre de Spion Kop, su forma y su extensión o su adecuación para su defensa, no era superior

a la de los demás generales. Ninguno de ellos se preguntó porqué los boer no habían instalado allí cañón alguno, ni se les ocurrió tampoco que a los boer pudiera molestarles que los británicos la ocuparan. Por esta razón no se puso en práctica ninguna táctica de distracción del enemigo.

Así, mientras los generales se quedaban al pie de la colina, los soldados recibieron órdenes de ascender la fuerte pendiente y, de este modo, penetraron en una niebla poco menos espesa que la que afectaba la mente de sus comandantes. Cuando, con una visibilidad casi nula, creyeron haber alcanzado la cumbre, la fuerza asaltante se detuvo y, tras felicitarse por la completa ausencia de enemigos, plantó la bandera británica y trató de atrincherarse. Digo «trató» porque la cumbre era aproximadamente igual al resto de la colina, roca pura. Nadie les había advertido de este hecho. Decidieron utilizar sacos de arena pero entonces se dieron cuenta de que nadie se había acordado de subirlos. Mientras la niebla se iba disipando hicieron lo que pudieron por crear defensas con pedazos de rocas y terrones, conscientes desde luego de la escasa protección que iba a proporcionarles aquella difícil construcción.

Si aquello les dio que pensar, más motivos iban a tener pronto, pues, al mejorar de nuevo la visibilidad, hicieron un poco tranquilizador descubrimiento. No se encontraban donde creían encontrarse. En lugar de la cumbre, lo que habían ocupado era una pequeñísima altiplanicie situada algo por debajo de la cumbre: 1.700 hombres amontonados en una extensión de 350 por 450 metros, y sobre ellos, rodeándoles por tres lados, los boer. El enemigo abrió fuego. En pocos minutos el suelo quedó cubierto de cadáveres, muchos de ellos con los agujeros de las balas en un lado de la cabeza o del cuerpo. Debido a que carecían totalmente de defensas para sus cabezas, las pérdidas causadas por la metralla fueron todavía mayores. Atrapados en aquella desesperada posición, sin directrices de sus mandos superiores y en ausencia de su general, doscientos Fusileros de Lancashire dejaron sus armas y se rindieron a los boer. Su puesto fue ocupado por refuerzos enviados desde abajo.

Mientras, Warren y Buller no hacían nada por ayudar a sus tropas. Horrorizados por lo que estaba ocurriendo en el monte, Warren, que en su mejor momento llegaba a ser supino, entró en una especie de trance que fue calificado de parálisis. Sólo una vez trató de intervenir en el curso de los acontecimientos. Fue para ordenar que su batería de cañones navales dejara de bombardear las posiciones que los boer ocupaban en un pico vecino. Lo hizo creyendo, equivocadamente, que las tropas que estaban siendo bombardeadas eran británicas. A pesar de contar con equipo para ello, no había establecido contacto telegráfico con sus tropas de Spion Kop. Si lo hubiera hecho, este caro error no habría ocurrido.

En cuanto a por qué un general al mando de las tropas dejó deliberadamente de utilizar la principal fuente de información que tenía en aquel momento, es decir, los hombres de sus filas que se encontraban en primera línea, uno no puede contestar sino diciendo que, a uno u otro nivel, no quería enterarse de nada. Esta hipótesis, el hecho de que Warren utilizara el mecanismo psicológico conocido por denegación, es

confirmado por otro curioso incidente. Un corresponsal de guerra que había sido testigo de los horrendos acontecimientos de la cumbre, corrió monte abajo para contárselo todo al general. Pero éste, en lugar de recibir esta información, desde luego no pedida, con gratitud, se puso furioso y ordenó que el periodista fuera arrestado por su insolencia. El corresponsal de guerra en cuestión era Winston Churchill.

Pero el comportamiento de Warren, como hemos dicho, no era sino parte solamente de una *folie à deux*. El del comandante en jefe, Buller, fue igualmente extraordinario. El papel del jefe supremo de las fuerzas británicas en Sudáfrica consistió en resistir violentamente las sugerencias de sus subordinados que le instaban a lanzar un ataque contra las posiciones desde las que los boer lanzaban sus bombas ininterrumpidamente contra los soldados británicos. Buller llegó incluso a hacer retroceder a las tropas que habían llegado a alcanzar las cumbres dominadas por el enemigo. Si se les hubiera permitido seguir adelante, la matanza de tropas británicas se hubiera reducido notablemente.

Al llegar la noche, los que seguían vivos después del constante bombardeo y fuego de rifles, decidieron pedir autorización para retirarse. Por desgracia, sus líneas de comunicación volvían a funcionar mal, esta vez porque no les habían dado suficiente petróleo para su lámparas de señales. El mantenimiento de comunicaciones con su propio ejército no era el fuerte de Warren. Pero sí dio órdenes al general Talbot-Coke para que subiera a la montaña y regresara con noticias. Sin embargo, una vez más hizo los mayores esfuerzos posibles para conseguir no oír lo peor. Para empezar, eligió como mensajero a un tullido que no conocía el país; pero, por si acaso triunfaba en su empeño de ascender y descender de la montaña, Warren adoptó una nueva precaución de última hora: cambiar su cuartel general de sitio. Como lo hizo durante la ausencia de Talbot-Coke, y sin decir palabra a nadie, consiguió conservar su ignorancia.

Así terminó la batalla. El ejército se retiró después de haber perdido 243 muertos y 100 heridos. Al día siguiente 20.000 hombres taciturnos marcharon de regreso al lugar de donde habían llegado. A pesar de su superioridad numérica y de toda la preparación recibida en Aldershot, no habían conseguido nada. Una vez más el rígido Goliat había sido expulsado por un inconformista David.

Esta batalla, la última de las desatrosas, mostró claramente la debilidad del alto mando. Como dijo un oficial de artillería boer que fue capturado: «Si los soldados de *su* ejército tuvieran *nuestros* generales, ¿dónde estarían los boers?». Aunque reducido en comparación con lo que los años venideros tenían reservado, el costo fue inmenso si es medido en relación con lo corriente en la época: 22.000 británicos muertos en sólo 31 meses, y una factura de 22 millones de libras esterlinas que tuvo que pagar el país.

Como ha ocurrido con otros generales de otras guerras, las hasta entonces poco aparentes energías de Buller encontraron la salida no en el campo de batalla sino

después, en la tarea de buscar cabezas de turco en las de sus subordinados. En este caso fue el desgraciado Warren quien tuvo que pagar por él.[*]

Antes pasar al siguiente ejemplo vale la pena colocar las guerras de Crimea y de los boer en la misma perspectiva. Ambas dan una imagen de algo que parece estupidez total. Pero resulta más interesante observar el esquema psicológico de estos acontecimientos. Se trataba de una nación poderosa y rica que estaba ansiosa por afirmar sus derechos, primero en Rusia y luego en Sudáfrica. Lo que hizo en ambas ocasiones fue enviar unos ejércitos muy organizados que trataron de compensar con el valor, la disciplina y la brillantez visual sus carencias en los terrenos de una preparación adecuada a las tareas que se les pedía cumplir, de la tecnología y del liderazgo. Por lo que respecta a esto último, en los dos casos se eligió como comandante en jefe a una persona que pese a sus deficiencias fue extraordinariamente popular entre sus tropas, durante mucho más tiempo del merecido. Los dos hombres eran afables, corteses y amables. Ambos eran inexpertos, carentes de resolución y faltos de valentía moral. Los dos eran ricos y tenían magníficas relaciones, pero los dos, cuando la ocasión lo exigió, se mostraron demasiado dispuestos a sacarse de encima toda responsabilidad por los errores que cometieron. Y uno de ellos pareció completamente incapaz de aprender de los errores cometidos por el otro.

Son tan extraños estos fenómenos que uno se ve forzado a considerar la hipótesis de que a algún nivel de la mente de quienes dirigen la agresión nacional está al acecho una motivación contraria, una necesidad de refrenarse. Como el hombre es la única especie que gracias a su capacidad de matar a distancia no puede contar con los mecanismos automáticos que inhiben la agresión dentro de la misma especie con los que cuentan los otros animales, es posible que utilice de forma totalmente inconsciente otros medios de lograr el mismo fin. Nombrar para el cargo de comandante en jefe de un ejército a hombres como Raglan y Buller puede ser uno de esos medios.

Esta tesis será desarrollada con mayor amplitud en capítulos posteriores. De momento puede ser de ayuda recordar aquí algunas características de las incompetencias que acabamos de describir. Entre ellas se cuentan:

1. La subestimación, a veces cercana a la arrogancia, del enemigo.
2. Equiparación de la guerra con el deporte.
3. Incapacidad para aprovechar la experiencia adquirida en el pasado.
4. Resistencia frente a la adopción y explotación de la tecnología y tácticas de reciente descubrimiento.
5. Aversión al reconocimiento, emparejada a la antipatía por el espionaje y la inteligencia.
6. Gran valentía física pero poca valentía moral.
7. Una aparente insensibilidad de los comandantes ante la muerte y el sufrimiento humano de sus tropas, o (su reverso) una compasión irracional e incapacitadora.
8. Pasividad y falta de decisión en los altos mandos.

9. Tendencia a echar las culpas a otros.

10. Adoración por el ataque frontal.

11. Adoración por los trabajos rutinarios, la pulcritud, la precisión y la más estricta conservación del «orden militar».

12. Gran respeto por la tradición y otros aspectos del conservadurismo.

13. Falta de creatividad, improvisación, ingenio y mentalidad abierta.

14. Tendencia a evitar riesgos no excesivos en tareas tan difíciles que en ellas el fracaso podría parecer excusable.

15. Falta de resolución.[10]

5

INTERMEDIO INDIO

Por los datos registrados hasta este momento podría pensarse que la incompetencia militar queda confinada a casos de combates entre hombres de la misma raza: blancos contra blancos. Sin embargo, como sugiere el siguiente relato de un incidente de poca importancia ocurrido durante el Motín Indio, esta predicción no puede confirmarse. Cuando se trata de conflictos inter-raciales, el funcionamiento de la incompetencia apenas si cambia.

Esta es la historia de lo ocurrido en Fort Rooyah, según el relato de P. Scott O'Connor:

> El general Walpole, quien, parece, nunca había tenido un mando independiente hasta entonces, recibió órdenes de dirigir una expedición que debía seguir río arriba la orilla izquierda del Ganges, desde Lucknow hasta Rohilkhand, para limpiar de rebeldes esa parte del país. La brigada partió de Lucknow el 7 de abril de 1858, y la mañana del 15 se encontró en las inmediaciones de Fort Rooyah. Las tropas habían caminado trece kilómetros esa mañana; pero Walpole, ansioso por ascender lo antes posible, lanzó su fuerza al asalto inmediatamente.
>
> En el fuerte residía un terrateniente rebelde llamado Narpat Sing. Tenía bajo su mando sólo trescientos seguidores suyos; pero, aprovechándose de los problemas que asolaban a los británicos en la India durante los aciagos días de 1857, había desplegado la bandera de la rebelión en Rooyah, y desafiaba al gobierno.
>
> Su baluarte no era muy impresionante. Contaba con fuertes defensas consistentes en un alto muro de barro y un profundo foso en los lados norte y este, que además contaban con la protección de una espesa jungla; pero por las caras oeste y sur su fuerte no ofrecía resistencias, pues el muro era bajo y los defensores teman que contar solamente con el *jheel*, cuyas aguas lamían el fuerte, como protección. Las dos únicas puertas del fuerte daban precisamente a estas dos últimas caras, y no hay duda de que, si el general Walpole hubiera atacado en esas direcciones, el fuerte hubiera quedado pronto derrotado, y con un número de bajas inferior al que causó su extraña decisión. Era el mes de abril, y las aguas del *jheel* eran muy poco profundas en todos sus puntos, y hasta había varios lugares en los que asomaba la tierra, de modo que el único obstáculo al asalto no existía.
>
> Sin embargo, el general Walpole no se molestó en reconocer el lugar y, sin

realizar siquiera un examen superficial de la posición rebelde, lanzó a sus hombres de forma disparatada y sin cálculo alguno contra el lado más seguro del fuerte.

Al parecer los rebeldes estaban preparados para evacuar el fuerte después de disparar unas cuantas descargas; pero cuando vieron que los británicos avanzaban hacia un lado que podía ser defendido, cambiaron de idea y se decidieron a luchar.

Walpole, que tenía la errónea impresión de que existía una puerta en la cara este del fuerte, ordenó al capitán Ross Grove que avanzara con una compañía del 42º de Highlanders en esa dirección para, después de cruzar la jungla, situarse frente a la supuesta puerta e impedir la huida de los defensores. La compañía, dispuesta para hacer frente a posibles escaramuzas, penetró en la jungla; tras atravesar rápidamente la zona de terreno abierto entre el bosque y el fuerte, vio impedido su avance por el foso, hasta entonces invisible. No quedaba más alternativa que tenderse en el suelo al borde del declive; y como estaban a sólo unos pasos del enemigo, y no había protección alguna, se vieron expuestos a una serie de mortificadoras descargas que alcanzaron a muchos soldados. Sin embargo, éstos resistieron heroicamente en la difícil posición en que se encontraban, en espera del resultado del principal ataque; pero como, al cabo de un tiempo, comprendieron que no se estaba lanzando ningún ataque, Grove envió un mensajero al general para decirle que no había por aquel lado ninguna puerta, y solicitar escaleras para asaltar el muro. Mientras, el capitán Cafe, totalmente desconocedor de la existencia del foso que había detenido a Grove en su avance, se presentó con sus *sikhs* y se lanzó hacia aquel mismo lugar. Desprovistos de escaleras con las que salir del foso, se convirtieron en nuevos blancos fáciles para un enemigo que disparaba sin compasión…

Grove seguía sin recibir órdenes ni escaleras, y envió a un mensajero para que pidiera refuerzos al general. Este, alarmado al menos en apariencia ante las consecuencias de su propia imprudencia, envió apresuradamente sus cañones pesados a la parte oeste y ordenó que desde allí fuera bombardeado el fuerte.

Los resultados fueron lógicos. Algunas de las bombas lanzadas por sus cañones fueron más allá del fuerte e hicieron mella entre los soldados británicos del lado opuesto, pues no se habían retirado todavía. Entonces se transmitió un informe para comunicar lo que estaba ocurriendo a Adrián Hope, quien inmediatamente dio la vuelta al fuerte a caballo para explicárselo a Walpole. Pero, por lo que ocurrió a continuación, parece que Walpole dudó de la veracidad de la información, pues Hope reapareció en el lugar bombardeado para ver personalmente lo que pasaba.

«¡Dios santo, general!», exclamó Grove al verlo, «éste no es lugar para usted. Tiéndase cuerpo a tierra». Pero la amable advertencia llegó demasiado tarde pues Hope cayó en ese preciso momento en brazos de quien hablaba, con el pecho atravesado por una bala. Poco después llegó la orden de retirada y el general Walpole fue a caballo hasta allí.

Aprovechando la oscuridad de aquella misma noche, los defensores del fuerte lo abandonaron y huyeron.

La pérdida sufrida por el país con la muerte de Willoughby, Douglas, Bramley, Harrington, y los cien hombres y pico inútilmente fallecidos ante Rooyah fue muy grande. Pero la pérdida de Adrián Hope fue algo que lamentó profundamente toda la nación. Su muerte fue llorada allí mismo por cada uno de los soldados presentes. Y las invectivas contra la obstinada estupidez que la había causado sonaron con fuerza y emoción.[1]

La historia de Fort Rooyah habla por sí misma. Hay poco que añadir, aparte de señalar que los rasgos de carácter y el comportamiento del desgraciado general Walpole no difieren en gran medida de los de los jefes de las campañas rusa y sudafricana.

Pero la desafortunada expedición del general Walpole no fue el primer desastre sufrido por el ejército británico en la India. Dieciséis años antes, en 1842, había ocurrido una catástrofe que hace parecer muy poco importantes los hechos de Fort Rooyah.

El camino estaba cubierto de los cadáveres mutilados de sus camaradas y el aire estaba empapado de la putridez de la muerte. A lo largo de toda la ruta habían pasado junto a grupos reducidos de los que habían ido acompañando al ejército, muertos de hambre, helados, y muchos de ellos en un estado de estupidez que les impedía hacer algo más que farfullar palabras. Los afganos, que no se molestaron en matar a aquellos rezagados, se habían limitado a despojarles de todo, dejando al frío cumplir con la tarea de aniquilarlos. Ahora, desnudos sobre la nieve, yacían amontonados luchando desesperadamente por contrarrestar el frío con el calor de sus propios cuerpos. Había entre ellos mujeres y niños que tendían sus manos pidiendo socorro… Posteriormente, los afganos contaron satisfechos que los desgraciados fugitivos, siguiendo el ciego instinto de supervivencia, se habían visto forzados a comer los cadáveres de sus compañeros. Pero al final murieron todos.[2]

La retirada británica de Kabul en la primera guerra afgana ha sido calificada por el mariscal de campo Sir Gerald Templer como el «más desgraciado y humillante

episodio de nuestra historia de la guerra contra enemigos asiáticos en aquella época». A juzgar por los detalles de la catastrófica derrota de un ejército británico de 4.500 hombres enfrentado a lo que, en comparación con esa fuerza, apenas era un puñado de afganos de diversas tribus, las palabras del mariscal de campo no son en modo alguno exageradas.

Los acontecimientos que llevaron hasta la desastrosa retirada los encontrará el lector en *Signal Catastrophe* de Patrick Macrory. Baste decir aquí que en 1842 había un ejército británico estacionado en Kabul, la capital de Afganistán, con el fin de apoyar al títere jefe de Estado, el Shah Soojah. Esta necia decisión fue provocada por la errónea creencia de que sin un gobernante pro-británico en Afganistán, este país primero, y luego la India, caerían en manos de Rusia.

Desde el primer momento, la situación de Kabul era intranquilizadora y las condiciones merecedoras de poca confianza. Las líneas de comunicación del ejército, separado de la India por un territorio de los peores del mundo —con enormes montañas abiertas en profundas gargantas y estrechos puertos—, no podían ser más vulnerables de lo que eran. Y si el terreno no permitía tranquilidad ninguna, las condiciones climatológicas resultaban incluso peores. Las temperaturas, según el lugar y época del año, alcanzaban límites muy altos y también por debajo de cero grados. Los soldados que tuvieron la desgracia de ser destinados allí corrían tanto riesgo de morir de calor como de frío. Como si esto no bastara, estaban además los miembros de las tribus ghilzy, kuzzilbash y uzbegh, de las que un testigo afirmó estar compuestas por «salvajes de los más remotos rincones de los distritos montañosos… muchos de ellos gigantescos por su talla y fuerza, armados de forma heterogénea con espada y escudo, arco y flechas, arcabuces, rifles, lanzas y trabucos… dispuestos a matar, saquear y destruir, por Dios y su Profeta, a los no iluminados infieles del Punjab».[3]

Estas amables criaturas, los ghilzy especialmente, aparentemente insensibles a los rigores del clima, cayeron sobre las líneas británicas de comunicación como avispas asesinas sobre un arroyo de miel.

Cualquier comandante militar precavido que hubiera observado la situación desde la plaza fuerte de Kabul, consciente de que la gran mayoría de los afganos no deseaban que Shah Soojah ocupara el poder, habría sido perdonado fácilmente si hubiera decidido tomar precauciones frente a un posible levantamiento nacional.

Pero los británicos habían preferido no instalarse en una posición fácil de defender, de lo cual puede extraerse la conclusión de que las premoniciones no eran su fuerte. Determinados por razones que resulta casi imposible comprender, prefirieron alojarse en un campamento de montaña ubicado en un terreno pantanoso y bajo, a algo más de kilómetro y medio de la capital. Como señaló el teniente (y luego general) Sir Vincent Eyre: «Siempre será motivo de maravilla que un gobierno, oficial, o grupo de oficiales con conocimientos teóricos o prácticos, decidiera instalar sus fuerzas en un país conquistado sólo a medias en una posición militar tan

irracional y extraordinaria».[4]

Los británicos dispusieron sus fuerzas en el peor de los sitios y de la peor forma posible. El perímetro, formado por un obstáculo puramente nominal, ya que se reducía a un muro bajo y un estrecho foso, no era solamente demasiado grande para ser defendido por las fuerzas encerradas en él sino que además quedaba totalmente abierto por el norte, en la zona en la que había un grupo de edificaciones en las que se albergaban el embajador británico y su personal. Ese grupo de casas era una invitación a la infiltración para cualquier enemigo, por poco valeroso que fuera. Para completar esta incorregible conducta fue necesario que se diera un acto de estupidez, tan increíble que sus repercusiones desembocaron en la muerte de todo un ejército. Siguiendo las órdenes del oficial que estaba al mando de las tropas, Willoughby Cotton, los almacenes de abastecimientos del ejército fueron colocados en edificaciones construidas a unos cuatrocientos metros del muro del campamento, pero fuera del mismo… Las consecuencias de esta decisión fueron trágicas e inevitables. Cuando por fin se produjo el levantamiento de los afganos contra los británicos, el ejército extranjero quedó rápidamente aislado de sus abastecimientos. Así, amenazados de morir de hambre, acabaron por capitular ante Akbar Kahn, el líder afgano, y luego comenzaron la retirada que iba a costar las vidas de todos los soldados británicos.

Había por tanto bastantes motivos que justificaban que se sintiera inquietud por la situación de Kabul. Pero incluso así, todo se hubiera podido salvar si el ejército hubiera estado dirigido por hombres competentes.

Pero no fue así. Gracias a las presiones de nada menos que el futuro Lord Raglan, el gobierno en la India eligió este momento para nombrar al general de división William George Keith Elphinstone comandante en jefe de Afganistán. Era, por no decir más, un candidato inadecuado, que ya en su época era calificado como «el soldado más incompetente que pueda encontrarse en toda la oficialidad». En cualquier caso, sus méritos eran insuficientes pues consistían en su «buena reputación, modales de caballero y relaciones aristocráticas». La última vez que había estado en servicio activo había sido en Waterloo, veinticinco años atrás, y desde entonces había estado cobrando solamente media paga. Era un hombre muy mayor y tan afectado por la gota que apenas si podía moverse.

Como el general Sir Redvers Buller medio siglo después, Elphinstone no se hacía ilusiones respecto a sus posibilidades de desempeñar correctamente el cargo, y declaró que su estado de salud le incapacitaba para el mismo. Pero el gobernador general, Lord Auckland, no quería ceder y el gentil y cortés Elphinstone fue enviado a Kabul.

Una vez allí, cualquier residuo de confianza que le quedara se vio rápidamente aniquilado, en primer lugar, debido a lo inadecuado del campamento en el que había sido instalado el ejército, y en segundo lugar porque su lugarteniente, el general de brigada Shelton, resultó ser un burdo bruto de mal carácter. Tanto se escandalizó

Elphinstone cuando vio dónde se encontraban sus tropas, que se ofreció enseguida a comprar los terrenos vecinos para poder así limpiar unos campos de tiro que permitieran defender el emplazamiento. Su generosa oferta fue rechazada. En cuanto a Shelton, nada podía hacerse.

Luego empezaron a precipitarse los acontecimientos que iban a llevar a la catástrofe final. Conscientes sin duda de la pobreza del liderazgo británico, los afganos convirtieron pronto su resentimiento en enfrentamiento rebelde. Una serie de ataques esporádicos contra militares y diplomáticos británicos culminó con el asesinato del cónsul británico y el saqueo del consulado. Enfrentado a estos hechos nada satisfactorios, el general Elphinstone se hundió en un estado de paralizadora indecisión. Consumido por la duda, aguijoneado por su arisco lugarteniente, decidió pedir consejo a todos los que le rodeaban, hasta a los más jóvenes subalternos.

Fue por fin un civil, el embajador británico McNaghten, quien expuso un plan al comandante. McNaghten sugirió que una fuerza dirigida por Shelton se retirase inmediatamente a la cercana fortaleza de Baila Hissar. Aferrándose a esta idea luminosa, Elphinstone ordenó rápidamente a Shelton que marchara hacia la fortaleza. Pero en cuanto la orden llegó a su destino surgió una contraorden de parte de Shelton a quien la nueva política no convencía. El lugarteniente de Elphinstone replicó que «si hay una insurrección en la ciudad no es momento para indecisiones», y recomendó a su jefe que decidiera inmediatamente las medidas pertinentes.

Elphinstone replicó en la misma medida ordenando de nuevo a Shelton que saliera inmediatamente hacia Baila Hissar. Pero apenas había partido Shelton cuando le alcanzó una nueva orden que le decía que detuviera su avance y permaneciera donde estaba. Mas, poquísimo después de haber recibido Shelton esta orden, le llegó una nueva contraorden que le dejó en un estado cercano a la apoplejía cuando comprobó que se le volvía a decir que llevara sus hombres al fuerte. Y, sorprendentemente, esto fue lo que hizo.

Mientras, Elphinstone recogía opiniones sobre qué podía hacerse a continuación. ¿Debía lanzar sus fuerzas y entrar en Kabul para aplastar la insurrección, o era más conveniente permanecer donde estaba? ¿Era mejor reforzar la guardia que protegía los abastecimientos de su ejército, o resultaba quizá preferible retirar el pequeño grupo de vigilancia a la zona protegida por el muro? Un día entero fue desperdiciado en inútiles discusiones, un día que fue aprovechado por los insurrectos para, animados por la parálisis británica, ampliar sus fuerzas. Cuando por fin actuó Elphinstone, su acción fue muy poca cosa y muy tardía.

Al aumentar el número de afganos rebeldes, incluso llegar a Kabul se hizo imposible. Del mismo modo, debido a la irresolución de Elphinstone, toda la discusión sobre la necesidad de reforzar o no la guardia que vigilaba los abastecimientos se redujo a puro academicismo. Todo el material cayó en manos de los insurrectos.

Sin embargo, un firme liderazgo aún habría podido recuperar terreno, pero las

cualidades necesarias no se encontraban en Elphinstone. Pensó lanzar un ataque a escala total contra los rebeldes, pero inmediatamente rechazó la idea. El estado mental del comandante británico queda reflejado en una carta que escribió entonces al embajador: «… incumbiéndonos considerar las consecuencias de una derrota, no sé cómo vamos a poder subsistir en este caso, como tampoco, por falta de provisiones, en cualquier posible retirada. Por lo tanto debería usted ver qué posibilidades hay de llegar a un acuerdo con el enemigo, por si nos vemos forzados a llegar a ese extremo». Así, sólo tres días después de que muriera sin ser vengado el cónsul británico, el comandante en jefe estaba ya dispuesto a aceptar la derrota.

Después de aceptar la necesidad de capitular, respaldó esta idea con otra muy infundada, pues pensaba que su ejército no tenía suficiente munición. A partir de ahí las cosas empezaron a ir de mal en peor. Tras convencerse McNaghten, el embajador británico, de que el ejército no podía o no quería defenderse, y forzado a ello por Elphinstone, entró en negociaciones con los rebeldes. Las condiciones del enemigo no permitían compromiso alguno. Pedía una retirada urgente y completa de los británicos de todo Afganistán. Carente de respaldo militar, el embajador tuvo que aceptar y escribió un proyecto de tratado. Pero McNaghten, más valiente que Elphinstone, trató entonces de engañar a los afganos, y lo pagó con su muerte. Nada conmovido aparentemente por el asesinato de un nuevo funcionario del gobierno británico, y totalmente contrario a la idea de lanzar represalias, Elphinstone adoptó una actitud incluso más zalamera para con los que le atormentaban.

Mientras que la ira y la sed de venganza consumían a los hombres de más bajo rango, los que se encontraban en las posiciones de mando más elevadas se sentían cada vez más indecisos y tenían mayores deseos de apaciguar a los afganos. Como era inevitable, las condiciones de rendición impuestas por éstos se endurecieron todavía más hasta que al final Elphinstone, respondiendo a vacuas promesas de paso franco, acabó por aceptar que su ejército, *sin* sus pertrechos, pero acompañado en cambio por doce mil paisanos, regresaría a su lugar de procedencia.

Tras haber decidido poner en práctica el desastroso plan, consistente en tratar de llegar en pleno rigor del invierno hasta Jalalabad, cruzando sierras montañosas infestadas de tribus hostiles, Elphinstone complicó todavía más la situación con más zalamerías. Hasta el mismo día 6 de enero de 1842 siguió lleno de dudas sobre si debía o no ordenar a su ejército que empezara la marcha, y cuando, el día previsto, partieron finalmente los soldados, cambió de opinión cuando la mitad de sus tropas ya habían emprendido el camino. Entonces trató de detenerlas pero fue desobedecido; para bien o para mal la suerte estaba echada. Fue para mal. Con el suelo cubierto por una espesa capa de nieve, las temperaturas nocturnas muy por debajo de cero, y los afganos, sedientos de sangre, dispuestos a lanzarse sobre los soldados en cuanto se pusieran a su alcance en los difíciles puertos, la única posibilidad de llegar a Jalalabad radicaba en avanzar velozmente. Lo contrario, en tan temible expedición, sólo podía resultar en la muerte, fuera debido a los ataques de las tribus nativas o al

frío.

Para conseguir su propósito los británicos tenían que moverse, y moverse rápidamente, preferiblemente de noche, sobre todo en los estrechos puertos de montaña. Pero carecieron de velocidad. Para empezar, no hubo un reconocimiento previo que permitiera elegir la mejor ruta. En segundo lugar, Elphinstone se había negado a suspender la construcción de un puente sobre el río Kabul a pesar de que, como se le indicó, era posible vadearlo por varios puntos. Como nadie quería mojarse los pies, todos accedieron a lo del puente y allí se creó un embotellamiento tremendo que retrasó varias horas a las columnas británicas. Por fin, temeroso Elphinstone de avanzar de noche, se acostumbró a ordenar a sus tropas que se detuvieran al final de cada día.

La falta de alimentos, leña para el fuego o cobijo que fuera más allá de agujeros arañados en la nieve, hizo que murieran muchos cada noche. De día, al atravesar los sombríos pasos de Khoord-Kabul, Jugdullock y Gandamack, murieron miles más en manos de los grilzye. Al cabo de cuatro días, y con un recorrido de cerca de cien kilómetros todavía por delante, sólo quedaban 850 de los 4.500 soldados que habían iniciado la marcha. Al terminar el décimo día sólo quedaban 450.

A lo largo de tan penosa aventura, Elphinstone, pese al rastro de cadáveres que iba dejando tras sus pasos, siguió patética e injustificadamente confiado en la promesa de paso franco que los líderes afganos le habían dado.

Después de cinco días de viaje, el número total de víctimas, incluyendo los civiles, alcanzaba a 12.000. Como dijo un oficial: «Dejábamos atrás todo un sendero de hombres, mujeres y niños, pobres desgraciados que morían de frío y heridas, y que, incapaces de moverse, pedían a sus camaradas que les matasen para poner fin así a sus sufrimientos».

Aunque este prolongado desastre podría ser atribuido a muchos factores —desde la ambición y ansiedad nacionales que, para empezar, provocaron la invasión de Afganistán, hasta la ineptitud de quienes eligieron a los jefes militares, o la tacañería gubernamental que impidió que se ampliaran los fondos para construir fortificaciones para las tropas expedicionarias británicas en Kabul—, la tremenda enormidad de la catástrofe que estaba desarrollándose debe ser atribuida a Elphinstone.

Esta refinada y gentil criatura manifestaba unas características que podían parecer curiosamente inconsistentes a primera vista. El mismo admitió que en la India había tratado de crearse una reputación exagerada y sin embargo, en cuanto se le dio un puesto de mando importante, eludió toda responsabilidad. Era irremediablemente indeciso, carecía de valentía moral y, aun siendo muy fácilmente sugestionable podía, en ocasiones, mostrarse terriblemente testarudo. Dudaba cuándo ser firme pero era rígido en los momentos en que se necesitaba flexibilidad. Era, por fin, educado y amable, y logró el afecto de muchos de sus seguidores hasta el mismo final, pero podía carecer totalmente de compasión para con muchos de los que habían padecido en sus manos.

Su inflexibilidad queda bien ejemplificada con su negativa a entrar en el fuerte de Baila Hissar a pesar de que sus tropas y los civiles que les acompañaban pasaron cerca de los muros de esa posición cuando se dirigían hacia Jalalabad. Acerca de este episodio escribe Macrory:

> Pottinger, Lawrence (oficiales del estado mayor de Elphinstone) conservaban todavía la esperanza de que a última hora su comandante decidiera entrar en razón y ordenar a sus hombres la ocupación de ese fuerte antes de que los afganos pudieran alcanzar ese punto y evitarlo. *Pero Elphinstone no era un hombre capaz de un cambio de planes* tan audaz. [La cursiva es mía.] Se llegó al cruce de caminos, la vanguardia de la columna torció hacia Jalalabad, y Baila Hissar se apagó en el crepúsculo a la espalda de los soldados.[5]

Su completa falta de compasión queda clara en el siguiente incidente:

> A los sufrimientos del hambre se añadían los del frío, pues el duro invierno afgano había caído sobre los desgraciados habitantes de aquella región. Antes de finales de noviembre, la nieve y el aguanieve se habían convertido en algo diario, y el termómetro descendió a cero grados. A partir de mediados de diciembre la tierra quedó cubierta por una capa de nieve de varios centímetros de espesor. Las tropas indias padecían especialmente por el frío pero aunque había un abastecimiento de leña suficiente para el invierno, había orden de no encender fuego. Sturt pidió a Elphinstone y a Shelton que autorizaran al menos que se encendieran fuegos por la noche para que los soldados que regresaban libres de servicio de las guardias pudieran calentarse y secar su ropa literalmente helada, pero no hicieron caso y los soldados se hundieron más profundamente aún en la apatía y la desesperación.[6]

Este otro incidente sobre la cuestión de la ropa parece importante a la luz de los acontecimientos que ocurrieron posteriormente:

> Pottinger, que había notado que en cuanto empezaron a caer las nevadas todos los afganos aparecían con las piernas «embutidas en trapos» pidió que fueran cortadas en tiras las mantas de caballo más viejas a fin de que los soldados pudieran enrollarse con esos trozos de lana las piernas y pies. Esta sugerencia que denotaba mucha sensibilidad pareció evidentemente poco militar y demasiado chapucera al alto mando, pues no se adoptó medida alguna y los soldados siguieron reducidos a la escasa defensa que contra el frío ofrecían sus botas de piel dura. A las pocas horas de haber empezado la

marcha el hielo ya había actuado y cientos de hombres sufrieron muchísimo debido a que se les helaron los pies.[7]

Está por fin la cuestión de los rehenes. Cuando el jefe afgano Akbar Kahn ofreció proteger a los rehenes, Elphinstone aprovechó la ocasión para salvar las vidas no sólo de niños y mujeres sino también de los hombres. Sin embargo: «Nadie supuso ni por un momento que se estaba refiriendo solamente a las esposas e hijos *británicos*, ni tampoco que no se extendiera la petición a los mucho más numerosos hijos y esposas de los cipayos y de los seguidores del campamento militar… todos éstos eran asiáticos y podían ser sacrificados».[8]

Elphinstone solicitó que la protección abarcara también a los oficiales heridos, pero no se molestó en pedir que incluyera asimismo a los heridos de rangos más bajos que, «aparentemente no merecían tanto interés». Estas actitudes, que en este caso salvaron la vida de varias mujeres británicas y de sus esposos pero costaron la vida a miles de mortales menos distinguidos, es algo que, como veremos, tiene bastante importancia en las teorías de la incompetencia militar.

Para concluir esta relación de la completa desaparición de un ejército: el 13 de enero de 1842, los soldados que se encontraban de guardia en el fuerte británico de Jalalabad vieron a un único jinete que avanzaba hacia ellos, a toda velocidad que podía ir su herido y agonizante caballo. Era el médico doctor Brydon, al parecer el único superviviente del viaje desde Kabul.[*]

Cuando las noticias del desastre llegaron a la India y a Londres, se dedicaron muchas energías mentales a la tarea de buscar cabezas de turco. Los dos favoritos para este papel eran Shah Soojah, acusado de traición por los que criticaban su comportamiento, y los cipayos indios de Elphinstone. En ninguno de los dos casos había justificación para las acusaciones. De hecho Soojah fue leal a los británicos hasta el final. Por lo que respecta a los cipayos, aunque habían sido arrastrados desde su atemperado clima a un país frío y hostil para hacer la guerra de otros, lucharon en cualquier caso con igual o mayor bravura y resistencia a pesar de las condiciones especialmente adversas, y su estoicismo fue con mucho superior al de todas las demás unidades mandadas por Elphinstone. Pero, como habían muerto, eran víctimas propiciatorias muy adecuadas.

Como epitafio para esos hombres puede servir muy bien esta descripción hecha por una fuerza de apoyo enviada subsecuentemente:

> Las fuerzas de Pollock regresaban siguiendo la ruta de la desastrosa retirada de Elphinstone… y a cada momento encontraban horrorosas pruebas del destino sufrido por el ejército de Kabul. Cadáveres pudriéndose y esqueletos liberados de todo resto de carne por las cornejas les salían constantemente al paso. En Tezeen encontraron un montón de mil quinientos

cadáveres de cipayos de Elphinstone y seguidores de las fuerzas, todos ellos abandonados por los afganos sin ropa alguna para que el frío los aniquilara poco a poco. En el paso de Khoord-Kabul, según escribió el capitán Backhouse, «la visión de los restos del desgraciado ejército de Kabul era terriblemente desgarradora. Yacían en montones de cincuenta o cien, y las ruedas de nuestros cañones aplastaban los cráneos y otros huesos de nuestros camaradas casi a cada metro de avance».[9]

El teniente Lawrence, que estuvo en Kabul, hizo un reparto de culpas más adecuado que el realizado por los críticos de salón británicos. «Nuestro ejército de Kabul pereció sacrificado a la incompetencia, debilidad y falta de habilidad y resolución de sus jefes militares».[10]

Una última cuestión bastante significativa falta añadir a este triste relato. Cuando Lord Auckland se enteró de los problemas que había en Kabul, eligió como jefe de las fuerzas de apoyo que decidió enviar a un tal general de división Lumley. Al igual que Elphinstone, Lumley compensaba con sus buenos modales y su cortesía su falta de fortaleza física y decisión. Afortunadamente, sus médicos dictaminaron que estaba *tan* enfermo y decrépito que no podía asumir el cargo que Lord Auckland quería conferirle. Así, otro general fue elegido para el puesto.[11]

6

LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL

«Los frentes quedaron congelados, se solidificaron. Los generales de ambos bandos quedaron mirando esos frentes con impotencia, incapaces de comprender. Y se quedaron así durante cerca de cuatro años».

A. J. P. TAYLOR, *The First World War*

Sólo los más ciegos podrían negar que la primera guerra mundial constituye una serie de ejemplos de todos los aspectos posibles de la incompetencia de los niveles militares más altos. Seguramente no hay nada que pueda compararse a esta guerra en cuanto a pura ausencia de imaginación, ineptitud de las decisiones, ignorancia del espionaje militar, subestimación del enemigo, optimismo ilusorio y monumentalidad del despilfarro de recursos humanos.

En una época en la que se ha puesto de moda criticar y poner en duda el principio de autoridad, puede parecer extraño que hace apenas sesenta años millones de seres humanos que vivían en condiciones indescriptibles pudieran, con un valor, fortaleza y ánimos que exceden los límites de la comprensión humana, obedecer dócilmente decisiones mortales de generales bien alimentados y confortablemente alojados a muchos kilómetros de los lugares en los que sus decisiones se transformaban en diversas formas de muerte inútil.

Los defensores de este período han encontrado cosas buenas que decir de algunos de los generales que participaron en la contienda. Nos dicen que Haig hizo todo lo que pudo, dentro de lo que permitían las condiciones en que se encontraba el frente occidental, y que era duro y tenaz. Lo que salvó a Joffre, se ha dicho, fue que era un «hábil político» y el único hombre con prestigio suficiente para dominar a los aliados de Francia. Y, para citar a A. J. P. Taylor, «Incluso de Sir John French se dijo durante un tiempo que fue un gran líder militar».

Otros estudiosos han manifestado opiniones menos caritativas: «estúpidos y obstinados patrioteros», «carniceros», «cerebros osificados», y «burros» son solamente algunos de los epítetos que se han aplicado a los que soportaron sobre sus inmaculados hombros la responsabilidad de conducir a una generación de jóvenes a diversas formas de mutilación en los campos de batalla. Una formulación contemporánea de este tipo de opiniones dice así: «Para un entendido en el tema de los generales malos, es difícil, al contemplar los grises yermos de la primera guerra mundial, destacar a un comandante como particularmente imbécil, pues los hubo a docenas en ambos bandos».[1]

Es cierto que difícilmente se puede hacer elogio de algunos generales (y almirantes), por ejemplo de los comprometidos en el fiasco Gallipoli, pues

demostraron una parálisis de liderazgo cuya gravedad se acerca considerablemente al récord establecido por Buller o, antes que él, por Elphinstone.

A pesar de todas las excusas, la primera guerra mundial destacó como nunca anteriormente el contraste entre los «músculos» y los «cerebros» de las fuerzas armadas. Los «músculos» funcionaron de forma soberbia. Los «cerebros», con ciertas notables excepciones —como Plumer, Smith-Dorrien, Allenby y Monash—, no funcionaron tan bien. En consecuencia, los ejércitos dieron una imagen parecida a la de los saurios de épocas pasadas. De enorme fuerza y cuerpos enormes, estaban sin embargo controlados por un sistema nervioso tan inerte y extenso que el organismo podía sufrir enormes daños antes de que el diminuto y lejano cerebro pudiera no ya iniciar, sino siquiera pensar la reacción adecuada.

La incompetencia adoptó diversas formas entre las que se cuentan:

1. La puesta en práctica de un plan para la disposición del ejército expedicionario británico, que había sido pensado tres años antes de la ruptura de hostilidades y que fue conservado idéntico, sin modificación alguna, a la luz de los acontecimientos subsiguientes.

2. Un tenaz aferrarse a la antigua costumbre del ataque frontal, generalmente dirigido contra el punto más fuerte del enemigo. Las siguientes palabras de un corresponsal de prensa *de la guerra de los boer* hace intuir que el fuerte de los generales británicos no consistía precisamente en saber aprender las lecciones de la experiencia: «La carga a la bayoneta de hace pocos años está tan acabada como la falange griega: el fusil de repetición ha cambiado el rostro de la guerra… Durante diecinueve terribles meses el gran pueblo inglés se ha visto detenido por un puñado de campesinos, simplemente porque los ingleses insisten en aferrarse a viejas costumbres del mismo modo que el cangrejo de playa se agarra a las algas cuando hay tormenta… para mí resultó simplemente incomprensible que no se ideara una nueva forma de ataque que anulara las ventajas naturales y la astucia de los boer».[2] Sólo en un aspecto podría uno criticar esta crónica. Me refiero a la frase sobre «el gran pueblo inglés», pues esta generalización debería matizarse. No ha habido nunca de hecho nación con mayor inventiva ni tan fértil en el terreno de la técnica como la inglesa de aquella época. Pero los militares eran, *y desde luego seguían siendo al cabo de doce años* auténticos cangrejos.

3. Falta de uso y mala utilización de la tecnología conocida. Como ejemplos basta recoger la opinión de Haig, para quien bastaba con dos ametralladoras por batallón, y la actitud de algunos elementos reaccionarios al desarrollo del carro blindado de combate.[*]

4. Una fe cada vez mayor en el valor de los bombardeos prolongados antes de la iniciación de un ataque. Aparte de que resultaban carísimos, estos bombardeos sacrificaban por fuerza el vital elemento de la sorpresa, convertían el terreno en el que debía realizarse el avance en una zona casi impracticable para el posterior ataque de la infantería, y proporcionaban numerosos cráteres, muy adecuados para que el

enemigo emplazara en ellos nidos de ametralladoras bien protegidos en las profundas cavidades, en espera de la llegada del lento avance de los infantes.

5. Una tendencia por parte del alto mando a ignorar todas las pruebas y datos que no concordaran con sus deseos o prejuicios.

6. Una obediencia que resultó terriblemente paralizadora. Incluso en los más altos niveles de mando hubo una actitud mental tan patológica y poco realista que, en determinadas ocasiones, incluso los comandantes de los ejércitos no se atrevían a expresar sus dudas acerca de la viabilidad de determinadas órdenes o aventuras, y preferían ocultar a sus superiores datos que conocían antes de correr el riesgo de parecer poco valientes o leales. Como escribió Liddell Hart acerca de la tercera batalla de Ypres: «Fue como si ningún comandante se atreviera a expresar opiniones contrarias a las órdenes recibidas pese a que los hechos lo exigían con gran fuerza. Una de las lecciones que se desprenden con evidencia de los combates de Passchendaele es, desde luego, la necesidad de dar mayor libertad a la honradez intelectual y la valentía moral en el seno del sistema militar».[3]

7. Una predisposición a aceptar enormes pérdidas humanas. En lo que se refiere a vidas perdidas en relación con el territorio conquistado, las acciones de la primera guerra mundial son tétricas. En las dos primeras horas de la batalla de Loos perdimos más hombres que los que perdieron juntos todos los ejércitos en todo el Día D de 1944. Durante el primer día de la ofensiva del Somme el ejército británico sufrió 57.000 bajas, la mayor cifra que haya padecido jamás un ejército en sólo 24 horas. Y a pesar de esto, necesitamos, como dice un historiador, lentes de gran aumento para ver el territorio ganado en esas acciones.

Los críticos de postguerra tienden a atribuir la responsabilidad de hechos tan tristes a la garrafal estupidez de los generales que controlaban el ejército. Esto sólo puede ser una verdad parcial pues, detrás de la estupidez hay algunos hechos más importantes: ambición personal, celos, y la relación que en la mente de esos generales se estableció entre territorio (y material), vidas y reputación. De un aspecto de esta relación se ha dicho que consiste en «esa sentimental tendencia militar a valorar más las cosas que las vidas, tendencia que puede tener su raíz en el totemismo, pero que se ve acentuada también por la escasez del material en tiempo de paz y las penas que se imponen a quienes lo pierden. El amor del artillero por sus cañones y su predisposición a perder su vida para evitar su pérdida, encuentra su paralelo en el amor del marinero por su buque… todo ello les impide pensar con sentido común que un barco, como una granada, no es más que un arma que tiene que ser sacrificada de forma provechosa».[4] Otro aspecto aparece implícitamente cuando A. J. P. Taylor comenta que «los generales británicos que prolongaron la matanza conservaron sus puestos y lograron ascensos».[5]

Por lo que se refiere al terreno, no hay que ceder nunca ni unos pocos metros de barro empapado en sangre, sobre todo si tiene un nombre, como Ypres o Verdun, de significación casi mística.

Juntas, estas actitudes dan cuenta de gran parte de las carnicerías ocurridas en la primera guerra mundial.

Sin embargo, como la finalidad de este libro consiste en analizar determinadas tendencias psicológicas relacionadas con el comportamiento de los generales en la guerra y no se pretende en cambio rehacer la historia militar, sólo se tocarán dos incidentes concretos, y éstos de forma muy breve.

El primero trata de una historia de celos y del precio que se paga por la desobediencia: es el caso del general Sir Horace Smith-Dorrien.

La historia empieza el mes de agosto de 1914 con Smith-Dorrien, al mando del Segundo Cuerpo de las Fuerzas Expedicionarias británicas, en contacto con el enemigo en Le Cateau, y su comandante en jefe Sir John French instalado en el cuartel general, a unos 553 kilómetros por detrás de las líneas británicas.

Sir Horace había recibido órdenes de retirarse pero, dándose cuenta de que al hacerlo iba a perjudicar a todo el conjunto de Fuerzas Expedicionarias, ignoró a su cuartel general y, actuando por iniciativa propia, atacó al enemigo.

Su acción retardadora rindió beneficios. El ejército no llegó a ser rodeado y pudo retirarse, agotado pero intacto, para poder luchar otro día, y de este modo salvó a Sir John French de lo que hubiera sido las consecuencias de su incompetencia.

Pero, por razones más profundas y antiguas, Sir John French, débil, irascible, susceptible e ineficaz, alimentaba una celosa aversión contra el competente comandante del segundo cuerpo. En estas circunstancias no resulta sorprendente que la decisión de Smith-Dorrien en Le Cateau no estuviera en absoluto calculada para evocar precisamente gratitud en la mente de su jefe. Pero iban a ocurrir cosas peores después.

Parece que, totalmente lejano a lo que ocurría en el frente (tras haber retirado su cuartel general otros cincuenta y tantos kilómetros de la línea de fuego), y suponiendo de forma totalmente incorrecta que las tropas de Smith-Dorrien huían perseguidas de cerca por el enemigo, French ordenó que fueran abandonadas todas las municiones sobrantes y el equipo de los oficiales.

Para Sir Horace, que se encontraba en el frente, la orden, que estaba basada en un supuesto erróneo, no podía suponer ventaja alguna. De hecho el efecto que podía producir en la moral (en una época en la que los oficiales pagaban de su bolsillo todo su equipo) hubiera sido desastroso. Prefirió ignorarla.

Demasiado conocedor de que el comandante del segundo cuerpo le había salvado por segunda vez en la misma jomada de su propia ineptitud, Sir John se mostró muy insatisfecho. Con una ingratitud comprensible se dedicó a la tarea de hacer desaparecer a un subordinado que tantos problemas creaba. Su oportunidad llegó al cabo de nueve meses, cuando los alemanes atacaron Ypres provistos de una nueva arma, gas de cloro.

A pesar de que numerosas fuentes habían presentado diversas pruebas que demostraban que el enemigo estaba dispuesto a utilizar esta nueva arma, ni el alto

mando francés ni el británico estaban dispuestos a enfrentarse a los hechos. No se dio ningún aviso ni se adoptaron precauciones. Cuando por fin se utilizó el gas, el número de víctimas fue inferior al que han causado posteriormente otras armas de este tipo, pero su propia naturaleza hacía de esta arma algo terrible. Más grave fue que la caída de los soldados de ambos flancos dejase al Segundo Ejército británico rodeado por tres lados en esa trampa mortal de connotaciones tan sentimentales: el saliente de Ypres. En aquella situación, Smith-Dorrien, al mando del Segundo Ejército, redactó una nota describiendo la situación y subrayó el alto coste en vidas humanas que iba a tener cualquier ulterior contraataque, y abogó por una retirada ordenada que podía permitir la creación de una segunda línea defensiva al oeste de Ypres.

Esto era cuanto necesitaba French. Basándose en que Smith-Dorrien había desobedecido sus órdenes y era ahora una fuente de peligroso pesimismo, forzó la dimisión de uno de los más capacitados y valiosos generales con que contaba, el general que había sido felicitado por el propio rey por haber salvado a las Fuerzas Expedicionarias británicas en Le Cateau nueve meses atrás.

Pocos días después Sir Horace había perdido su mando y fue forzado a regresar a casa (con el pretexto de que estaba enfermo); inmediatamente, Sir John autorizó la retirada que había solicitado su subordinado. Como dijo un observador de la época, «no hay forma de explicar cómo puede haber actuado de este modo un hombre situado en un puesto tan alto, ni tampoco cómo pudo llegar a una posición tan alta un hombre capaz de semejante comportamiento».[6] Afortunadamente, la ineptitud de Sir John pudo más que él. En la batalla de Loos su negativa a disponer reservas en los lugares en que podían ser necesarias, y las diferencias entre lo que dijo e hizo le costaron a él su puesto y al ejército británico 60.000 bajas.[7]

7

CAMBRAI

«Acusando como acuso sin excepción alguna a todas las grandes ofensivas aliadas de 1914, 1916 y 1917 de operaciones innecesarias, mal concebidas y de coste infinito, me veo obligado a contestar esta pregunta: esto es lo que se podía haber hecho. Esto con muchas variantes, de formas más amplias y mejoradas; y esto es lo que se hubiera hecho si los generales no se hubieran contentado con luchar contra ametralladoras con el pecho al aire, pensando que en eso consiste hacer una guerra».

WINSTON CHURCHILL, *The World Crisis*

«En la cuestión de los carros de combate era necesario hacer una guerra constante contra la apatía, la incredulidad y la miopía del cuartel general».

STEPHEN FOOT, *Three Lives*

En 1912, un civil, inventor particular, llamado E. L. de Mole, de Adelaida, presentó al ministerio británico de la guerra un proyecto de vehículo con ruedas oruga que, para explicarlo del modo más sencillo posible, hubiera permitido resolver el principal problema táctico que se planteó en la primera guerra mundial: desplazar a los soldados por tierra de nadie, cruzando alambradas y trincheras enemigas sin que fueran alcanzados por los disparos. El ministerio de la guerra echó una ojeada al proyecto de de Mole y lo dejó a un lado.

En 1915, debido a la total ausencia de protección para sus personas, los soldados británicos del frente oeste morían a razón de varios miles cada día. De Mole se sintió tentado y presentó de nuevo su invento; una vez más fue ignorado.

En 1919, cuando la guerra ya había terminado, la Real Comisión para Premiar a los Inventores dijo de de Mole: «Es merecedor de las mayores alabanzas por haber creado y llevado a una forma práctica, ya en 1912, un brillante invento que se anticipó, y en algunos aspectos superó, al que fue utilizado el año 1916. No fue un defecto, sino una desgracia para este inventor haberse adelantado a su tiempo, porque su máquina no fue apreciada en lo que valía y fue dejada a un lado por no haber llegado todavía el momento en que pudo haber tenido utilidad».[1]

Aunque habría que felicitar a de Mole por haber recibido, si no un premio económico, sí al menos un tardío crédito a su invento, hay que señalar que en el tributo que le rindió la Real Comisión hubo uno o dos puntos de patente incoherencia. En primer lugar, la idea de un vehículo armado de combate no era nueva ni se adelantaba a su tiempo. Ya había precursores del carro de combate en la invasión de Gran Bretaña por César. Leonardo da Vinci había diseñado un vehículo armado en el siglo XVI, y el mismo concepto había sido adelantado por H. G. Wells en su libro *The Land Ironclads*, publicado en 1903. En segundo lugar, ya en la guerra de los boer

hubiera sido justificado utilizar carros de combate, y también en la primera guerra mundial, antes de que de Mole presentara su proyecto por segunda vez.

Podría por tanto llegarse a concluir que su invento fue rechazado no porque fuera una idea nueva, que no lo era, ni tampoco porque no era necesario, pues lo era, sino porque entraba en conflicto con una fe mística en las virtudes de la caballería y en la fuerza de un prolongado bombardeo artillero. Cualquier residuo de duda sobre el carácter reaccionario de los motivos que condujeron al rechazo del invento de los carros de combate será barrido si se recuerda que el alto mando británico no llegó a aceptar de todo corazón la idea del carro de combate hasta bien entrada la segunda guerra mundial.

La principal desgracia de de Mole fue quizá que en 1912 no era más que un civil, y sólo un soldado raso en 1915. Pero, afortunadamente para quienes combatían, su entusiasmo era compartido por otros. Pese a la resistencia de funcionarios como el Director de Artillería y el vice-director de Transporte, hubo un puñado de visionarios que defendieron la causa y, frente a la firme oposición, agitaron cuanto pudieron para que se adoptaran y fabricaran carros de combate. A quienes tratan de excusar la incompetencia militar asegurando que los generales son herramientas en manos de sus señores políticos, habrá que decir que en este caso fueron los principales jefes militares, y *no* los políticos, quienes se opusieron al uso de carros de combate. Mientras que Churchill y Lloyd George apoyaban la idea con entusiasmo, el jefe del cuerpo de Armamento y Material, general Von Donop, se opuso implacablemente al proyecto. De entre los militares, que se oponían al carro de combate, se contó incluso un pequeño grupo de oficiales *navales*. Que el almirantazgo se sentía menos amenazado que el ministerio de la guerra por los carros de combate queda escandalosamente ilustrado por los comentarios que siguieron a una demostración de estos vehículos, organizada por los que favorecían su adopción. Después de una exhibición impecable durante la cual el carro de combate atravesó alambradas, cruzó trincheras, avanzó en zonas muy embarradas y subió ayudado de sus garras las pendientes de varios cráteres, se oyó decir a un oficial de la Marina: «¡Habría que pedir tres mil inmediatamente!». Pero el contingente que representaba al ministerio de la guerra seguía inmutable y un importante general replicó: «¿Quién es ese maldito marinero que dice que nos hacen falta tres mil carros de combate? Habla como Napoleón».

Esto por lo que hace a la primera etapa de la batalla en torno a la aceptación del carro de combate. En la segunda se produjo un tipo de equivocación bastante diferente: su aplicación prematura. Se aprovechó la tercera fase de la ofensiva lanzada por Haig en el Somme para utilizados. Se trataba de una operación tan catastrófica que, como dijo un comentarista, «hasta los comandantes más partidarios de esta forma de hacer la guerra estaban escandalizados».[2] El mismo Haig, y esto quedará eternamente como un dato a su favor, siempre había sido más entusiasta que enemigo del aprovechamiento del carro de combate, pero ahora, arrastrado por su

propio entusiasmo, decidió utilizar inmediatamente los escasos vehículos del nuevo tipo que habían sido puestos a su disposición. Las opiniones al respecto están divididas, pero algunos consideran que la decisión no fue muy sabia. Como dijo Churchill en sus memorias sobre la guerra, «El inexorable deseo de que ocurriera algo decisivo a toda costa llevó en septiembre a la más ciega utilización de los vehículos oruga». Del mismo modo, Lloyd George consideró que era prematuro utilizarlos en número tan reducido. Pero Haig era muy obstinado. Los pocos carros de combate de que disponía fueron lanzados a la acción, pero no en masa sino en pequeños grupos.

A pesar de ello, si se compara la acción en la que intervinieron con lo que había ocurrido hasta entonces, su presencia constituyó un pequeño pero espectacular éxito. Sin embargo, debido a su escasez numérica y a que su ruptura del frente enemigo no fue aprovechada adecuadamente, los carros de combate no consiguieron evitar que al final la ofensiva resultara una costosa derrota. Cooper escribe a propósito de este tema:

> El reducido papel desempeñado por los carros de combate, por triunfal que fuera a escala local, quedó olvidado en el seno del sentimiento de fracaso global… *Las dudas expresadas anteriormente por los hombres del estado mayor acerca del valor de los carros de combate se convirtieron en burlas. En lugar de tratar de concebir una utilización más inteligente del arma superior que había sido puesta en sus manos, los líderes militares no supieron hacer otra cosa que criticar detalles sin importancia*. Olvidaron, como podía esperarse, que eran ellos quienes habían dado orden de que se construyeran sólo unos pocos tanques, y que fue una decisión de Haig, que se oponía al consejo dado por quienes empezaban a comprender la naturaleza de la guerra con carros de combate, la que los condujo a la batalla antes de que sus tripulantes hubieran recibido preparación suficiente y antes de que hubiera suficiente número para poder contribuir al esfuerzo bélico de forma valiosa.[3] [La cursiva es mía.]

Frustrados por el fracaso, e incapaces de admitir su responsabilidad en la derrota, hicieron lo que hubiera hecho cualquiera con muchos prejuicios en circunstancias semejantes: se desahogaron contra el objeto de sus prejuicios, y al hacerlo perdieron toda posibilidad de aprender algo en la derrota. Como dijo Liddell Hart: «Se amontonaron las críticas contra detalles nimios y fracasos individuales, con muy poco sentido de las proporciones y todavía menos imaginación». Un año más tarde se pagó hasta el final el precio de los prejuicios.

La prematura utilización de los carros de combate en el Somme, y luego en la tercera batalla de Ypres, agudizó el enfrentamiento entre los progresistas que ahora ya habían comprobado con sus propios ojos lo que los carros de combate eran capaces

de hacer (solo en St. Julien se calculó que salvaron más de mil vidas) y los reaccionarios, entre ellos el mismo jefe de estado mayor de Haig, que hicieron todo lo posible por impedir su utilización. Así, aunque se había ordenado la fabricación de miles de carros de combate, el Consejo Militar suspendió la orden. Afortunadamente intervino Lloyd George y derogó la suspensión. Luego Fuller escribió un folleto sobre tácticas para la utilización de carros de combate, que, como acentuaba las ventajas de la sorpresa y un bombardeo corto, fue muy pronto retirado de circulación por el cuartel general. Como el comandante del Tercer Ejército de Artillería simpatizaba con las opiniones de Fuller, también él perdió su puesto… Y por fin, Swinton, el hombre que había trabajado más que nadie para que el carro de combate fuera utilizado por el ejército británico, perdió su puesto de comandante de carros de combate, principalmente porque el alto mando deploraba la falta de disciplina existente entre los tripulantes de los carros, como podía comprobar cualquiera que viera… ¡su sucio aspecto! Swinton fue sustituido por un tal general Anley, cuya tarea consistía en «inyectar disciplina entre los tanquistas». Anley comentó públicamente que a él no le interesaban los carros de combate.

Mientras, la fútil tercera batalla de Ypres seguía consumiendo las vidas de los soldados de infantería con un promedio de más de dos mil al día. El cuartel general, que nunca reconocía sus fallos, culpó de este desperdicio de vidas humanas a los pocos carros de combate que habían sido utilizados. Parece que estos vehículos desaparecieron en el barro como todo lo demás.

Pero las fuerzas del progreso no se detuvieron. Pese a la sombría actitud de resistencia de los principales oficiales de estado mayor del cuartel general, se logró convencer a Haig para que permitiera al Cuerpo de Carros de Combate probar una vez más, en un terreno elegido por ellos mismos.

La ofensiva de carros de combate de Cambrai, el 20 de noviembre de 1917, se realizó en tres fases. La primera fue un éxito. Los trescientos ochenta carros de combate que actuaron en un terreno adecuado para sus ruedas oruga lograron un triunfo espectacular al superar tres líneas defensivas en las que el enemigo se había hecho muy fuerte desde sus trincheras. Mientras que las anteriores ofensivas habían medido el avance logrado en metros a cambio de decenas de millares de vidas perdidas, el avance de Cambrai fue de algo más de siete quilómetros en un frente de nueve kilómetros de ancho, y con un volumen de pérdidas despreciable.

Pero si la primera fase fue un éxito sin precedentes, la segunda dio indicios de una decadencia que acabaría por convertir la victoria en un desastre. Varios factores contribuyeron a ello.

El primero fue el general Harper, cuya 51ª División Highland había recibido el encargo de capturar un objetivo clave en el centro de la zona atacada, el pueblo de Flesquières. Por desgracia, Harper, de quien se ha dicho que era un «soldado de la vieja escuela, de grave estrechez mental», era uno de esos militares que no aprobaban la idea de los carros de combate. En consecuencia, no solamente sus tropas apenas

habían sido entrenadas para combatir con la nueva arma, sino que habían recibido instrucción en tácticas contrarias a las recomendadas por el Cuerpo de Carros de Combate. Y, todavía peor, Harper aplazó su asalto una hora porque no creía posible que el objetivo anterior, la Línea Principal Hindenburg, pudiera ser rebasado en tan poco tiempo. Cuando llegó el momento de la acción, la Línea Hindenburg fue cruzada a las 8,30 de la mañana, pero el programa de Harper había fijado el ataque contra el segundo objetivo a las 9,30. Y este horario, pese a la evidencia de los sentidos, fue algo que se negó a cambiar. El innecesario retraso permitió a los alemanes aprovechar los sesenta minutos para regresar con sus cañones e instalarlos en la sierra de Flesquières. He aquí una descripción de lo que siguió:

> … los carros de combate siguieron avanzando alegremente hacia la cresta de la montaña alineados de frente tal como se les había dicho. Llegaron a la cumbre, enormes siluetas oscuras contra el cielo, y allí mismo, frente a ellos, encontraron la artillería de campaña alemana. Si la infantería se hubiera encontrado justo detrás de los carros de combate, tal como había planeado Fuller, habría sido fácil deshacerse de los cañones en pocos minutos. Pero la infantería se encontraba lejos, retenida no solamente por la necesidad de abrirse paso entre las alambradas sino debido también al fuego de ametralladoras que estaba causando grandes bajas en sus filas. Los carros de combate habían quedado abandonados a sus propios recursos.
>
> Con unos objetivos tan perfectos los artilleros alemanes abrieron fuego enseguida. De uno en uno los carros fueron alcanzados mientras sus conductores trataban de accionar con la mayor velocidad posible los toscos cambios de marcha a fin de dar un curso zigzagueante a sus máquinas y los encargados del cañón trataban de devolver el fuego. Pero era totalmente imposible apuntar bien con tantos giros y tropiezos. Pasó algún tiempo antes de que quedaran destruidos todos los cañones de la artillería alemana, pero para entonces ya habían sido tocados dieciséis carros de combate que quedaron inutilizados con enormes grietas en sus costados. La mayor parte estaba en llamas, y los tripulantes que no habían sido alcanzados por la metralla murieron abrasados. No hubo supervivientes.[4]

Woollcombe, cuyo abuelo era comandante en la ofensiva de Cambrai, ha presentado al general Harper bajo una luz más caritativa en su relato de la batalla. Su argumento de más peso contra las críticas de que Harper ha sido objeto consiste en decir que como el comandante del cuerpo de ejército era famoso por su estricto mantenimiento de la disciplina, es inconcebible que hubiera permitido a Harper hacer variaciones tanto en la instrucción como en las tácticas en relación con lo que había sido previamente establecido.

Sea como fuere, los datos que siguen sugieren que el atasco de Flesquières tuvo

su origen en los prejuicios de un general reaccionario. En primer lugar, el asalto de Harper se produjo una hora después del momento en que debió ser lanzado. En segundo lugar, solamente en su sector se dio este retraso de la infantería respecto al avance de los carros de combate. En tercero, Harper era ya famoso por su obstinación y su mente cerrada, debido a su increíble oposición, incluso ya en la guerra, contra la utilización de las ametralladoras. Por fin, Harper y su división eran entusiastas partidarios de la leyenda de un mítico oficial alemán de artillería que, al parecer, fue capaz de destruir, él solo, todos los carros de combate que llegaron a la sierra. Este mito, que sirvió para librar a Harper de toda responsabilidad al dar una razón de lo ocurrido en los montes, cobró un ímpetu significativo en las bocas de quienes todavía eran capaces de creer que la artillería y la caballería serían siempre superiores a los carros de combate. De todas formas, fuera cual fuera su origen, el atasco jugó un papel importante en la siguiente fase de la batalla.

Esta debía haber consistido en una explotación de la situación favorable creada por los carros de combate. La fuerza destinada a realizar esta tarea consistía en tres divisiones de caballería. Para lo que un observador calificó de «nuestros soldados medievales», ésta era la oportunidad esperada desde el comienzo de la guerra. La caballería fracasó por tres motivos. Primero, el retraso en Flesquières hizo perder su oportunidad a la ofensiva, con lo que se perdió la posibilidad de una desbandada por parte de los alemanes. Segundo, como estaban bajo el control de un cuartel general situado muy alejado de la línea del frente, los comandantes de la caballería no pudieron actuar rápidamente conforme la situación cambiaba. Mientras seguían esperando la llegada de las órdenes, los alemanes trasladaron sus reservas y reagruparon fuerzas. Tercero, allí se demostró, si es que era necesaria una demostración, que no hay objetivo más fácil para el fuego enemigo que un caballo cuando éste se ve frenado en su avance por alambradas o dificultades del terreno. Si a todo esto se añade que, debido a las enormes pérdidas sufridas en la ofensiva de Ypres, no había refuerzos para la infantería en Cambrai, no resultará sorprendente que la batalla llegara a detenerse. Debido a la pía y errónea creencia en el valor de la caballería, y a una parálisis mental causada por años de guerra de trincheras, el decisivo avance de los carros de combate fue completamente desperdiciado.

Al cabo de unos diez días los alemanes contraatacaron. En cuestión de horas recuperaron gran parte del terreno perdido. El Tercer Ejército británico, bajo el mando del general Sir Julián Byng, perdió 6.000 hombres que fueron hechos prisioneros por el enemigo, más varios miles de muertos y heridos, y gran cantidad de cañones y material de diversos tipos.

La magnitud de este desastre debe atribuirse directamente a un rasgo de la incompetencia de los altos niveles militares que aparece con excesiva frecuencia: su empeño en ignorar las informaciones proporcionadas por el espionaje que no encajan con las ideas preconcebidas. Antes de que empezara el ataque alemán, Bying recibió pruebas de que los alemanes estaban acumulando refuerzos para lanzar una

contraofensiva, pero no hizo caso alguno de esta información, ni trató de reforzar las posiciones británicas. Cuando los mandos de las posiciones de combate pidieron apoyo artillero a fin de echar a perder los preparativos alemanes, su petición fue ignorada. Y los carros de combate británicos fueron retirados para preparar su envío por ferrocarril a zonas de la retaguardia.

Que el ataque no tuviera consecuencias más desastrosas sólo se debe a la iniciativa de algunos comandantes que, aunque el alto mando no les había animado en absoluto a ello, tomaron todas las precauciones posibles para frenar el temido avance enemigo. También se debió a la decisión de algunos jóvenes oficiales de carros de combate que, cuando comenzó el ataque, sacaron de los trenes todos los carros que pudieron y los pusieron en marcha hacia la línea de fuego. Esta iniciativa, unida a la irreprochable valentía y grandes cualidades de combatientes de muchos suboficiales y tropas, convirtió lo que hubiera podido ser una desbandada en un revés costoso y grave.

Llegamos ahora a la última y quizá más triste fase del asunto de Cambrai, el descubrimiento de víctimas propiciatorias. Este proceso, para que sea eficaz, exige que se encuentren disculpas para los verdaderos culpables (y para sus amigos) y que queden firmemente amordazados los que pudieran encontrarse en disposición de criticar tal acción. Este amordazamiento es un proceso sutil que tiene como principal arma para inducir al silencio la amenaza de poner en entredicho a todo aquel que se atreva a deshacer el complicado nudo mediante el cual los culpables son disculpados. En segundo lugar, debe «descubrir» cabezas de turco que sean por un lado «causas» del desastre y, por otro, que sean incapaces de replicar a las falsas acusaciones que se les hace. En tercer lugar, este proceso debe imputar a los chivos expiatorios un comportamiento incorrecto *diferente* del que realmente provocó la necesidad de encontrar esas víctimas. Por medio de este último acto se consigue alejar la atención de todo el mundo de los verdaderos motivos del desastre y por tanto de los verdaderos culpables.

Si se utilizan estos criterios como medida, la distribución de culpas que siguió a la catástrofe de Cambrai deja a nivel de aficionado el tratamiento sufrido por Nolan en manos de Raglan o el padecido por Warren en las de Buller. Cuando la noticia del desastre llegó a Gran Bretaña, se supuso naturalmente que los generales habían vuelto a fallar. La reputación de Haig, bastante afectada ya, cayó hasta su difuminación. El gabinete de guerra exigió una explicación inmediata.

La respuesta de Haig consistió en apoyar un informe del general Byng en el que se afirmaba que el Tercer Ejército no había sido cogido por sorpresa y que el fracaso en el intento de frenar a los alemanes se debió a las limitaciones de los oficiales jóvenes, suboficiales y soldados que habían combatido. Ante las pruebas que hablaban en contra de esta versión, que eran muy numerosas y de fuerza, los que criticaban a los generales no quedaron muy impresionados. Se le pidió a Byng que explicara por qué no había enviado refuerzos a la zona elegida por el enemigo para

lanzar su avance, y él contestó que no se le habían pedido, y que él y sus comandantes habían considerado que no eran necesarios. Haig volvió a confirmar estas patentes mentiras y opinó que los altos mandos no debían ser criticados.

Para acallar el debate el gabinete citó al general Smuts. Como era de esperar, este «gran agente de un idealismo fraudulento» se puso de parte de los generales. Después de estudiar todos los informes de los comandantes de las divisiones y los altos mandos, e ignorando estudiadamente que de hecho el comandante del VII Cuerpo había advertido al cuartel general de la inminencia del ataque y no había recibido respuesta ni a la advertencia ni a su petición de refuerzos, Smuts declaró: «El alto mando no puede ser criticado. Hizo todo lo que pudo para hacer frente al ataque». Siguió diciendo que el fallo tenía que haber sido de los comandantes de las unidades locales, que quizá habían perdido la cabeza, o bien de sus inferiores, los oficiales jóvenes, los suboficiales y la tropa. De estas dos posibilidades afirmó que en su opinión la segunda era la cierta. Y así Smuts, siguiendo la moda del momento, acusó a los menos capaces de defenderse: los jóvenes, los inferiores, y los muertos.

En conjunto, este negro episodio pone en primer plano varias cuestiones de gran importancia para la teoría de la incompetencia militar que es expuesta posteriormente en este libro. La estupidez no explica el comportamiento de estos generales. Tanto temían perder su confianza en sí mismos, y tan imperativa era su necesidad de ser aprobados por la sociedad, que fueron capaces de recurrir a tácticas que estaban fuera del alcance de todo «asno» que se respete a sí mismo. De su desvergonzado egoísmo, su deslealtad para con sus subordinados y su aparente indiferencia ante el veredicto de la posteridad, emerge una imagen de personalidades cuyas deficiencias no se encuentran precisamente en su intelecto.

Un cronista contemporáneo nos da de ellos la siguiente imagen:

> Y de este modo prosiguió el encubrimiento que servía para proteger a los generales de salón que, en conjunto, apenas si sabían en qué consistía una línea de fuego y que no tenían intención de ir personalmente a ver cómo era. Uno de esos soldados de infantería víctima de las acusaciones fue J. H. Everest. Durante los dos días de avance alemán, él y sus compañeros no tuvieron agua para beber ni comida que echarse a la boca. Al final del segundo día, mientras esperaba en una trinchera un nuevo ataque alemán, Everest fue a ver al comandante de su compañía y pidió autorización para ir a buscar agua. «Mi petición fue rechazada», escribió Everest posteriormente. «Fui, sin embargo, a la cumbre de la colina y encontré un poco de agua en un agujero embarrado, y así terminaron dos días de torturas». Poco después Everest fue herido y se encontró en el hospital general australiano de Abbeville… Pero nada fue tan amargo para él como verse acusado de las equivocaciones del alto mando.[5]

Una de las consecuencias de estos y parecidos sucesos de la primera guerra mundial fue que destruyeron, seguramente para siempre, la hasta entonces reverente y ciega fe de los soldados en sus generales. En una organización celebrada por la facilidad con que se traban estrechas amistades entre los hombres de los niveles más bajos, y en una guerra que generaba un terror que sólo la camaradería y el altruismo en el peligro compartido podían aliviar, esta traición cometida por los altos mandos sólo podía crear un escepticismo duradero.

Podría decirse naturalmente que éste fue el gran beneficio resultante del desastre de Cambrai. Lo mismo podría afirmarse del siguiente ejemplo de la primera guerra mundial; pero los que quedaron con vida para contar lo ocurrido fueron muy pocos.[6]

8

EL SITIO DE KUT

Si el grado de incompetencia militar viene indicado por la relación entre logros y costo, las actividades de la «Fuerza Expedicionaria D», bajo el mando del general de división Sir Charles Townshend, merecen ser examinadas. En primer lugar, hubo una diferencia de 375 kilómetros entre lo que tenía que hacer y lo que hizo. En segundo lugar, el costo de esta diferencia fue muy grande. Llegar a Kut le costó a Townshend 7.000 víctimas; durante el sitio murieron otros 1.600; los intentos de apoyar a su fuerza costaron otras 23.000 bajas; cuando por fin se rindió a los turcos, 13.000 de sus soldados fueron hechos prisioneros y de éstos 7.000 murieron cuando todavía eran prisioneros de guerra. Todo esto no dio ningún resultado, ni un centímetro de terreno ni ninguna ventaja política, no dio nada que no fueran cadáveres, sufrimientos y reputaciones echadas a perder.

La historia empieza en 1914 cuando el gobierno de la India, apremiado por Whitehall, envió una pequeña fuerza para proteger los intereses petrolíferos británicos en Mesopotamia. En 1915, al entrar Turquía en la guerra, la amenaza de ataque contra el oleoducto Ahwaz-Abadan aumentó hasta el punto de que, por exigencias de Londres, el Virrey, Lord Hardinge, y el comandante en jefe de la India, Sir Beauchamp Duff, aumentaron a una división completa la fuerza enviada a Mesopotamia. Gracias a las maquinaciones de cuatro hombres, Hardinge, Duff, el comandante del ejército de Mesopotamia, Nixon, y el jefe de la fuerza expedicionaria recién formada, general de división Townshend, esta modesta aventura desembocó en un desastre militar británico tan completo e innecesario, tan fútil y caro, que no volvió a ocurrir nada parecido hasta la caída de Singapur en 1942.

Como a nosotros nos preocupan ante todo los aspectos humanos de estos acontecimientos, lo que sigue se basa en su mayor parte en el libro de Russell Braddon, *The Siege*, obra que tiene la enorme ventaja de estar basada en relatos de testigos presenciales, y en escritos, órdenes, comunicados y telegramas de su comandante. El libro da el tipo de detalles esenciales para un análisis psicológico.[1]

Como se ha apuntado anteriormente, la historia empieza con una fatal diferencia entre el objetivo fijado por el gobierno británico y lo que de hecho hizo el ejército. Mientras que lo que el gobierno de Londres pretendía era proteger la refinería de petróleo de Abadan y el oleoducto que iba a la costa, el ejército se vio muy pronto ocupado en un intento de capturar Bagdad. Si hablamos en términos de dificultad, distancia y fuerza necesaria para realizar la labor, la diferencia es la misma que hay entre tomarse un baño en la playa y cruzar a nado el canal de la Mancha. Los soldados de Townshend desembarcaron en Basra, desde donde hay solamente unos 45 kilómetros hasta Abadan: de Basra a Bagdad hay casi 450 kilómetros. La fuerza

que debía proteger la refinería era una división, diez mil hombres, mientras que para capturar Bagdad hacía falta contar al menos con una cifra por encima de los dos cuerpos de ejército, más de treinta mil soldados. Mientras que las líneas de comunicación para el objetivo previsto eran compatibles con los abastecimientos y medios de transporte disponibles, no había ni para empezar si lo que se trataba de hacer era capturar Bagdad. Porque entre Basra y Bagdad no había carreteras, sólo el Tigris, un río tortuoso del que no se poseía mapa y que está lleno de gargantas y bancos de arena flanqueados por zonas pantanosas y un poco hospitalario desierto. Además, a medida que un ejército se interna en territorio enemigo necesita crecer proporcionalmente: hay que transportar más cosas más lejos según progresa el avance. Por otro lado, conforme van creciendo las distancias, las líneas de comunicación devienen paulatinamente más vulnerables a los ataques enemigos. En Mesopotamia había cuatro enemigos: el ejército turco, los merodeadores árabes, el terreno y el clima. Los cuatro colaboraron en la tarea de entorpecer las comunicaciones y producir una derrota que costó mucho y no ganó nada. Pero el verdadero instigador de esta tragedia no fue el clima ni tampoco la geografía, no fueron los turcos ni los árabes, sino un grupo de tres generales: Sir Beauchamp Duff, comandante en jefe de la India; el general Nixon, comandante del ejército en Basra; y el general de división Townshend, comandante de la 6ª División. Mediante una combinación de egoísmo, ambición personal, ignorancia, obstinación y la más pura y crasa estupidez, este trío selló el destino de varios miles de soldados indios y británicos.

En parte se trató de un caso de «*l'appétit vient en mangeant*». Nixon, que compensaba con ambición sus limitaciones intelectuales, ordenó a Townshend que capturase Amarah, una ciudad junto al Tigris a unos cientos de kilómetros al norte de Basra. Townshend, igualmente ambicioso pero nada estúpido, hizo lo que le decían. Y al hacerlo, él y Nixon comenzaron a excederse y dejar atrás las instrucciones del gobierno británico.

Además de ocupar Amarah, Townshend lanzó otro ataque hacia el oeste y tomó Nasaryeh. La sed de gloria que sentía Nixon se vio estimulada por aquellas dos victorias fáciles; sin pensar en los riesgos que implicaba, empujó a Townshend a continuar su avance otros ciento veinte kilómetros hasta Kut. Esta idea de Nixon fue apoyada por Duff, que jamás había visitado Mesopotamia y no tenía ninguna idea de las condiciones en que se encontraba la zona. Pero Townshend sí la tenía. Y escribió lo siguiente al general Sir James Wolf Murray que se encontraba en Inglaterra:

> Tengo entendido que voy a avanzar de Amarah hasta Kut el Amarah. Lo que me pregunto es, ¿hasta dónde tenemos que avanzar en Mesopotamia? Desde luego no tenemos tropas suficientes para tomar Bagdad… De nuestras dos divisiones, la mía, la 6ª, está completa: la 12ª (Gorringe) ¡no tiene cañones! ¡Ni es tampoco una división completa! Y Nixon me lo quita todo

para dárselo a Gorringe cuando tiene que ir a algún lado.

Creo que deberíamos retener lo conquistado… mientras sigamos atascados como hasta ahora en los Dardanelos. Todas esas operaciones de ofensiva en regiones secundarias (los Dardanelos, Egipto, Mesopotamia, África Oriental) son graves errores estratégicos. Me extraña mucho que se autoricen estas expediciones que violan todos los grandes principios fundamentales de la guerra, sobre todo el de economizar fuerzas. Esta violación siempre ha sido castigada.

Me temo que aquí estamos muy abandonados. Las operaciones de Mesopotamia apenas son tenidas en cuenta a pesar de que nos enfrentamos al mismo enemigo que hemos encontrado en los Dardanelos, aparte de un calor terrible… En comparación con lo de aquí, la situación en Francia no es nada dura.

He recibido grandes alabanzas… y he establecido un récord en materia de persecuciones…

A la luz de los acontecimientos posteriores, esta carta de Townshend es muy interesante. Sobre este texto dice Braddon: «La carta es muy característica. Revela en su autor un don de apreciación estratégica rayano casi en la adivinación. Muestra la tendencia crónica de Townshend a criticar a sus superiores, su obsesión por lo que él hacía y el olvido de lo que hacían los demás. Revela también su habitual falta de generosidad para con sus colegas (sólo alababa a los de rango inferior al suyo), su tendencia a quejarse y su casi vergonzosa inmodestia».[2]

Pero el rasgo más extraordinario de esta carta es que pese a su carácter adivinatorio en el campo de la estrategia, no tiene relación alguna con el posterior comportamiento de Townshend. Aunque se daba perfecta cuenta de que se le pedía que emprendiera una gran campaña ofensiva con la logística de una operación defensiva secundaria, *Townshend no dijo nada de esto a sus superiores*.

Diecisiete días después de escribir su carta a Murray, Townshend no sólo aceptó con entusiasmo la orden de Nixon de avanzar otros ciento veinte kilómetros hasta Kut sino que además, y por iniciativa completamente propia, habló de perseguir al enemigo unos trescientos kilómetros más hasta Ctesiphon e incluso más allá, hasta Bagdad. «Por qué lo hizo es algo que nada puede explicar, como no sea su carácter. Era, indiscutiblemente, hombre ambicioso hasta la egomanía: sus ansias de ascender le habían llevado a lo largo de toda su carrera a incesantes intrigas y a escribir cartas tan importunas que se había hecho objeto de constantes repulsas y reprimendas, que sin embargo no impidieron que siguiera cometiendo los mismos errores. La menor condonación le parecía una aprobación entusiasta».[3] Olvidando sus propios presagios, Townshend y sus tropas, que poco sospechaban lo que estaba ocurriendo, siguieron adelante. Los turcos fueron derrotados una vez más y los británicos ocuparon Kut. Pero esta vez la victoria de Townshend, aunque fue un logro

admirable, no estuvo completamente libre de mácula. Dos rasgos señalan especialmente en dirección al ominoso futuro que iba a seguir. Aunque sufrió muchas bajas, el ejército turco no estaba en modo alguno deshecho y huyó con la intención de combatir en momento más propicio. Estaban además los heridos británicos. Townshend había calculado un seis por ciento pero la realidad era que había sufrido un doce por ciento de bajas. La diferencia era importante y subrayaba esas imperfecciones de sus líneas de comunicaciones que tan fatales iban a resultar. El significado de todo esto en términos humanos es el siguiente:

> Los heridos sufrieron muchísimo. Nadie los cuidó y se pasaron toda la noche helándose (algunos fueron desnudados y asesinados por los árabes) y, al amanecer, fueron colocados en carros de abastecimientos, sin suspensión, con tejado metálico, de forma que se vieron zarandeados terriblemente hasta que por fin fueron tendidos a la orilla del río. Allí, bajo un sol tremendo, languidecieron hasta que les llegó el turno de ser amontonados en los puentes de barcazas de hierro que fueron remolcadas corriente abajo hasta Amarah. Apenas si les dieron agua para beber, y toda la que recibieron no era potable. El escaso tratamiento médico era ineficaz. Sus heridas estaban gangrenosas… y yacían en el marasmo de su propia sangre y excrementos, asaltados por millones de moscas. Muchos de estos heridos murieron de forma totalmente innecesaria.

Sir John Nixon y Sir Beauchamp Duff tenían cosas más importantes en qué pensar que el destino de los hombres heridos en una acción que hubiera sido mejor no llevar a cabo. «Su obsesión era Bagdad.»[4]

El anterior pesimismo de Townshend se renovó con gran fuerza en este momento de la campaña. Aunque patológicamente ambicioso e irrecuperablemente egocéntrico, no era ni estúpido ni ignorante. Veía claramente que avanzar más allá de Kut era una locura y totalmente injustificado debido a la escasez de sus fuerzas y a las insuficientes líneas de comunicación con que contaba. Pero, al igual que el aprendiz de brujo, parecía incapaz de detener el flujo de acontecimientos que muy pronto iba a destruir no solamente su propia reputación sino también las vidas de sus soldados. Porque era impotente cuando trataba de aplacar la sed de gloria que sus anteriores comentarios habían despertado en el no menos ambicioso pero sí infinitamente más necio Nixon. Además, pese a que al menos captaba la realidad, no quería renunciar a su sueño de llegar a convertirse en el teniente general Sir Charles Townshend, Lord de Bagdad. Y así, con una grave escasez de equipo, hizo marchar a sus hombres camino de Bagdad, más allá del punto desde el que ya no puede regresarse. Nunca llegó a la legendaria ciudad. Porque en Ctesiphon un ejército de 13.000 turcos se atravesó en su camino.

Entre tanto, cuando todavía había tiempo para volver atrás y abandonar aquella

misión suicida, Nixon fue informado por el espionaje británico de la presencia de un segundo ejército turco de 30.000 hombres mandados por el temible Jalil Pasha, que también se dirigía a Ctesiphon. Pero como esta noticia no concordaba con sus deseos, Nixon decidió que la información era falsa.

La batalla de Ctesiphon señaló el final de la buena suerte de Townshend. Aunque dirigió la batalla de forma ejemplar, si no brillante, sufrió 4.000 bajas pero, una vez más, no consiguió provocar la desbandada del enemigo ni su destrucción. Esto fue debido en gran parte al contraataque lanzado por el ejército turco que Nixon había dicho no existía; pero Nixon y sus principales consejeros habían regresado a Basra para entonces y se vieron así libres de verse enfrentados con los resultados de su propia necedad.

Por lo que respecta a Townshend, el cambio en su suerte tuvo unos efectos previsibles en una mente tan preocupada por los espejismos de la grandeza. Retiró sus fuerzas a Kut: Kut que, y él lo sabía muy bien, no estaba bien provista para su defensa; Kut, que, como había escrito él mismo a Murray, estaba excesivamente lejos de Basra; Kut, que definía ahora como «un punto estratégico que podremos conservar». Según Braddon, la raíz de este nuevo autoengaño de Townshend respecto de las posibilidades de defender Kut tiene sus orígenes en un acontecimiento muy anterior, el sitio de Chitral. Es una hipótesis muy plausible. Cuando la realidad destruye sueños muy queridos, hay una tendencia a rebuscar en la memoria hasta encontrar momentos pasados que den consuelo, y, para Townshend, Chitral era precisamente ese consuelo. Allí, cuando era solamente un joven oficial del ejército de la India, se retiró a un fuerte y capitaneó sus reducidas fuerzas logrando al final superar un sitio que duró cuarenta y seis días. Cuando por fin salió del fuerte se vio convertido en un héroe amado por su reina y su país.

Para un hombre como Townshend aquello supuso una realización de deseos muy difícil de olvidar en un momento de grandes dificultades como el que vivía en Mesopotamia. Y fue así cómo se le ocurrió pensar en Kut, lo más parecido a Chitral que tenía a mano. Por eso pudo olvidar sus sospechas respecto a la poca seguridad que Kut ofrecía y encontrar en aquella mefítica colección de chozas de barro la clave para el éxito final. Kut se convirtió para él en el punto fuerte desde el que sus cuatro debilitadas brigadas, más que suficientes para enfrentarse a todo el ejército turco, saldrían de nuevo victoriosas para, con la ayuda de unos fantasiosos refuerzos que iban a llegar desde Inglaterra, realizar su sueño de tomar Bagdad.

Otra característica de los engaños motivados por necesidades insaciables es que no ceden ni ante la razón ni ante el conocimiento adquirido en momentos más tranquilos. Cuando el general de brigada Rimington, comandante del fuerte de Kut, le dijo que sería tan difícil atrincherar la cara norte de Kut para detener al enemigo como mantener abierto el sur para que pudiera llegar por allí una fuerza de apoyo, Townshend contestó que o Kut o nada. Sus tropas, afirmó, estaban demasiado agotadas para retirarse un solo paso más. Esto era, naturalmente, del todo falso, pues

no parecía que estuvieran demasiado fatigadas para cavar, como cavaron, nueve kilómetros de trincheras y luego hacer frente a un enemigo que no sólo estaba decidido a vencer sino que las aventajaba en número en proporción de tres a uno.

El otro punto de incoherencia que puede observarse en el comportamiento de Townshend es su impenitente orgullo de creerse capaz de aprender las lecciones de la historia. Se identificaba, como el momento exigía, con grandes capitanes como Aníbal, Napoleón y Wellington, y nada le gustaba más que citar frases y preceptos de los más famosos militares. Dos de los preceptos que prefería eran: «Hacer la guerra consiste en atacar» y «la ley de la estrategia es el movimiento». Pero Townshend estaba entonces tan poco atento a Federico el Grande como sordo al consejo del mariscal Foch. Porque quedarse embotellado en Kut era asumir una posición defensiva tan estacionaria como pasiva. Y no había necesidad alguna para decidirse a ello puesto que todavía quedaba tiempo suficiente para retirarse hasta Amarah, un lugar mucho más seguro y adonde podían llegarle rápidamente refuerzos de Basra. Si hubiera conducido sus tropas hasta Amarah, sus líneas de comunicación se habrían acortado mientras que las de los turcos se hubieran alargado. Que no lo hiciera no puede atribuirse a la estupidez pero tampoco a la ignorancia. Townshend no era ni estúpido ni ignorante.

Su comportamiento durante los 147 días siguientes fue el de un hombre que, aunque resbala inexorablemente hacia un precipicio construido por él mismo, presume que aparecerá alguien que además de salvarle de su caída le dará un premio por haberse metido en aquella trampa.

Lo primero que hizo a fin de acelerar la operación para su rescate fue manipular de tal forma a sus supuestos libertadores que éstos se sintieron obligados a tratar de romper el cerco antes de estar preparados para hacerlo. Así, persuadió a su superior de Basra de la importancia del envío urgentísimo de un ejército de apoyo, diciéndole que sólo le quedaba comida para un mes para sus tropas *británicas*. A fin de apuntalar esta mentira y forzar a Nixon se negó deliberadamente a racionar a todas sus tropas, tanto británicas como indias, y no hizo intento alguno de desenterrar los aprovisionamientos árabes de cereales que había ocultos en la ciudad.

Engañado como siempre por las «imprecisiones» de Townshend y temeroso de lo que pudiera ocurrirle a su propia reputación como responsable parcial del desastre, Nixon ordenó al desgraciado teniente general Aylmer que rompiera las líneas turcas y liberara Kut.

Así empezó una serie de costosos y fútiles intentos de derrotar a las fuerzas turcas que, tras dejar Kut atrás, se hicieron fuertes en posiciones al norte de Amarah. Dos factores obstaculizaron los intentos de Aylmer. Primero, como las líneas turcas iban de la orilla derecha del Tigris a una zona pantanosa imposible de cruzar que se encontraba a su izquierda, sólo podían ser atacadas de frente, pero Aylmer carecía tanto de las fuerzas como de los abastecimientos suficientes para montar con éxito un ataque de este tipo. En segundo lugar, Townshend no le proporcionó ninguna clase de

ayuda.

La falta de abastecimientos imprescindibles se debió a Nixon mismo pues su administración de los muelles de Basra había sido tan fatal que el gobierno de la India tuvo que enviarle un experto en puertos, Sir George Buchanan, para conseguir que los abastecimientos pudieran ser utilizados. Pero a Nixon no le gustaba que le ayudaran expertos. Prefirió que los barcos esperaran tres semanas antes de poder ser descargados, y «discutió tan rencorosamente con Sir George, y le dio unas tareas tan limitadas, que éste regresó molestísimo a la India para informar a su llegada que la organización de los servicios portuarios de Basra era "de lo más primitiva", y estaba hecha un verdadero "atolladero" y que parecía que la Fuerza D [es decir, las tropas de Townshend] hubiera llegado "hace una semana en lugar de hace un año"».[5]

Escasas de material, y empujadas por Nixon a lanzar ataques desesperantemente prematuros, las tropas de Aymer sólo podían confiar en la ayuda que pudiera darles Townshend, y eso fue lo que pidió su jefe. Su petición a Townshend fue muy razonable: solicitaba que las fuerzas de Kut hicieran salidas coincidiendo con sus ofensivas, para dividir así al enemigo. Pero Townshend se negó terminantemente a hacer lo que le pedían, y ello pese a que cuando predicaba sobre el arte de la guerra solía subrayar el valor de las estratagemas. Townshend explicó, para justificar su negativa a autorizar salidas de sus tropas, que como cada salida debería terminar forzosamente con una retirada, sería visto como un fracaso que por tanto afectaría a la moral de sus soldados. No es pues sorprendente que cada uno de los intentos de Aylmer fracasara. Gracias a la combinación de los esfuerzos del hombre que trataba de rescatar y los de Nixon, la persona que más responsable era de que hiciera falta realizar aquel rescate, la fuerza enviada a rescatar las tropas de Kut sufrió 23.000 bajas, casi el doble del número de los sitiados.

Los que no tuvieron la suerte de morir instantáneamente, o, menos afortunados, de morir lentamente víctimas de sus heridas y de los días que pasaron tendidos al aire libre bajo el frío y la lluvia del invierno de Mesopotamia, sucumbieron debido a las limitaciones de los servicios médicos. Carentes del implacable humanitarismo de una Florence Nightingale, en algunos aspectos estos servicios fueron incluso peores que los que recibieron las víctimas de la guerra de Crimea. Los culpables fueron una vez más Hardinge, Duff y Nixon: Hardinge porque mintió cuando contestó a preguntas de Whitehall, que se interesó por el estado de los servicios médicos que se suponía debía haber proporcionado el gobierno de la India. Hardinge dijo que todo estaba bien, pero al decirlo pasaba por alto que a la Fuerza D le faltaban 17 oficiales médicos y 50 auxiliares sanitarios. En cuanto a Nixon, el informe que sigue explica todo lo que se necesitaba. Empieza con un intercambio de mensajes entre el secretario de estado encargado de los asuntos de la India, y el comandante del ejército de Basra. Joseph Chamberlain envió este telegrama: «AL LLEGAR HERIDOS A BASRA TELEGRAFIE URGENTEMENTE DETALLES Y PROGRESO». Nixon contestó: «HERIDOS ATENDIDOS SATISFACTORIAMENTE MUCHOS SE

RECUPERARAN SEGURAMENTE… SERVICIOS MEDICOS ENTRE CONSIDERABLES DIFICULTADES ACTUARON ESPLENDIDAMENTE».[6]

Pero también Nixon mintió pues acababa de ver llegar 4.000 heridos procedentes de Ctesiphon:

> El *Mejidieh*, con seiscientos heridos a bordo y dos atiborradas barcazas arrastrándose detrás, había alcanzado Basra adornado de estalactitas de excrementos, y exudando un olor que era ofensivo a cien metros de distancia. Había avanzado corriente abajo durante trece días con sus noches. Sobre sus puentes, y en los puentes de las gabarras, expuestos a las inclemencias del tiempo, yacían los hombres bañados en charcos de sangre, orina y excrementos que ensuciaban sus cuerpos, y con las heridas llenas de gusanos. Sus huesos rotos habían sido entablillados con maderas de barricas de whisky y mangos de palas y picos que habían servido para cavar trincheras. Sus partes, espaldas y nalgas estaban cubiertas de llagas.[7]

Los que se deleitan encontrando excusas para el comportamiento de los malos generales sentirán algún placer cuando descubran que hubo otro factor que se opuso a que se levantara el cerco de Kut: el clima. Una vez más, Nixon consiguió empeorar una situación mala de por sí. Porque su política consistió en «enviar cada nuevo grupo de refuerzos a una marcha de catorce días río arriba, y enviar su equipo después, y su transporte secundario (en el que se encontraban entre otras cosas mantas y abastecimientos médicos) en tercero y último lugar. Después de haber dormido catorce noches del invierno mesopotámico al aire libre y sin abrigo alguno, los soldados que debían haber reforzado las fuerzas liberadoras de Aylmer tenían que ser enviadas directamente al hospital».[8]

Pero ya es hora de regresar a Townshend, seguramente encerrado en Kut. Durante el período del sitio mostró varias características significativas. Primero de todo, sus mentiras. En los telegramas que envió a Aylmer y a Nixon siguió mintiendo sobre la situación de sus abastecimientos de comida. Desde el primer momento, como vimos antes, aseguró que tenía comida solamente para unos pocos días. Pero cuando los días se convirtieron en semanas y éstas en meses, este falseamiento inicial de los hechos comenzó a resultar molesto, sobre todo cuando se pensó que sin comida se vería forzado a salir de Kut como fuera. Esto era algo que no quería hacer en modo alguno. Una cosa era apremiar a Aylmer para que lo liberase cuanto antes y otra arriesgarse a romper el cerco por su cuenta. No es por tanto nada sorprendente que descubriera «repentinamente» que sus abastecimientos iban a poder durarle hasta cincuenta y seis días, ni tampoco resultó totalmente inesperado que luego elevara este límite hasta ochenta y cuatro. En conjunto sus datos parecen sugerir que la comida se multiplicaba en Kut en cuanto más comían los soldados.

En sus esfuerzos por manipular a Aylmer, Townshend falsificó asimismo sus cálculos sobre las fuerzas turcas, con lo cual logró animar a quienes debían rescatarle a lanzarse sobre un enemigo mucho más fuerte de lo que se les había hecho suponer.

Pero aparte de los comunicados enviados fuera de Kut, Townshend también envió muchos dentro de la ciudad sitiada. Durante el sitio se acostumbró a transmitir comunicados a sus tropas. Estos comunicados son notables por tres características: una deslealtad flagrante y críticas contra sus superiores, un desprecio ligeramente velado por la valerosa pero fracasada fuerza liberadora de Aylmer, y una completa falta de gratitud para quienes estaban perdiendo sus vidas en su intento de rescatarle.

Menos atractiva incluso resulta la hipocresía de su comportamiento en relación con sus soldados. En apariencia él era la dedicada y afable figura paterna de su «querida» Sexta División, y es así como le veían sus soldados, pero, tanto en las cosas sin importancia como en las trascendentales, sus actos traicionaron esa imagen. Aunque era capaz de enloquecer a sus telegrafistas haciéndoles transmitir una cinta sin fin de triviales mensajes para sus amigos de Londres, no permitió nunca a ninguno de sus subordinados enviar un solo mensaje a sus familiares de Inglaterra, y ello pese a que no pudieron recibir el correo ni una sola vez desde que empezó el sitio. Cuando la aviación militar sobrevoló Kut para lanzar desde el aire abastecimientos para la fuerza sitiada, se dio prioridad a cosas tan «esenciales» como las cuerdas que se usaban para tirar del trapo con que se limpiaba el cañón del fusil, que hubiera sido fácil improvisar, por encima de las cartas de los familiares, que no podían improvisarse.

En cuanto a asuntos más trascendentes, lo peor fue la forma con que abandonó a sus tropas cuando llegó el final. Pero este tema lo trataremos cuando sea el momento.

> A partir de todos los comunicados y mensajes enviados por Townshend desde Kut se puede deducir con toda legitimidad que después del 7 de febrero (fecha en la que pidió por vez primera a Nixon que aconsejara su ascenso a teniente general), Townshend estuvo siempre dispuesto a abandonar su adorado mando si con ello podía conseguir tanto su liberación personal del sitio como cualquier progreso en su carrera. El 5 de marzo volvió a solicitar su ascenso. El 9 de abril sugirió por segunda vez que lo mejor sería que él personalmente tratase de huir de Kut, dejando a sus hombres entregados a su destino. Tres veces sugirió que se negociase para cambiar Kut y sus cañones por su libertad y la de sus tropas, a pesar de saber que sólo se le hubiera dejado salir a él. Dos veces envió cartas al comandante del enemigo tratando de congraciarse con él, y una vez insistió en que no debía intentarse siquiera matar a un mariscal de campo enemigo.[9]

Toda duda que quede a la hora de interpretar estos hechos tan poco edificantes quedará reducida a la nada en cuanto se contemplen los tres hechos subsiguientes. El

primero no tiene gran importancia, pero no por ello deja de ser revelador. Cuando Townshend averiguó que Gorringe, el sucesor de Aylmer, había sido ascendido a teniente general se puso a llorar y estuvo sollozando sobre el hombro de un atribulado subalterno, porque sabía que si Gorringe había sido ascendido él no iba a serlo. El segundo fue que, de hecho, al final abandonó a su división para que sus soldados murieran como prisioneros de los turcos. Y el tercero, que ni entonces ni posteriormente levantó un solo dedo por conseguir que mejorase la situación de sus tropas en poder del enemigo.

Para lo que aquí nos ocupa, poco queda por decir. Después de 147 días, los abastecimientos de comida de Townshend, que al principio dijo él que iban a durar sólo un mes, se agotaron. Seguro, después de su comunicación con el comandante turco, de que iba a ser bien tratado, capituló el 19 de abril de 1916, y entregó sus debilitados y hambrientos soldados a las no muy tiernas manos de los turcos. Fue allí donde sus caminos se separaron. Mientras que él fue transportado con grandes comodidades primero a Bagdad y luego a Constantinopla, sus 13.000 hombres empezaron su marcha de 1.800 kilómetros a través de los áridos yermos y las heladas cumbres de Asia Menor. Y mientras que a él se le ofrecían vinos y banquetes y se le trataba como a invitado personal del comandante en jefe turco, sus hombres morían a miles de hambre, disentería, cólera y tifus, así como de los latigazos que les asestaban sus malhumorados guardianes kurdos. Murieron de calor por el día y de frío por la noche. Murieron porque se cansaron de estar vivos, huyendo de la columna para caer entre los merodeadores árabes que, después de robarles, les llenaban la boca de arena y piedras. En conjunto, el setenta por ciento de los soldados británicos y el cincuenta por ciento de los indios, murieron en cautiverio. Pero Townshend se libró de detalles tan sórdidos, pues hizo su viaje en tren y llegó a Constantinopla el 3 de junio. Fue recibido allí por el comandante en jefe del ejército turco, su estado mayor, miembros del ministerio de la guerra y una muchedumbre de ciudadanos respetuosos… Se sintió muy halagado: y se sintió todavía más halagado cuando fue invitado a comer en el mejor restaurante de Constantinopla y posteriormente escoltado por un destacamento de caballería… hasta el muelle, donde le esperaba una pinaza. Después de embarcar él, su equipaje y sus sirvientes, navegó diez millas por el mar de Mármara hasta la isla de moda llamada Halki donde fue alojado en una villa muy cómoda situada en lo alto de un acantilado… Aquel mismo día, en un edificio que los turcos llamaban hospital, los soldados de Townshend que estaban demasiado enfermos para seguir andando tras haber alcanzado Samarra, fueron autorizados por sus guardianes a morir en lenta agonía. No se les ofreció ningún tratamiento médico ni se les daba comida apenas, y a los que se ensuciaban en la cama les daban una inyección de un color parecido al del brandy cuyo efecto era impedir que siguieran ensuciándose porque al poco tiempo quedaban muertos… Aquel mismo día, más de una tercera parte de los soldados a los que Townshend dijo que abandonaba solamente para poder hacerse cargo de su repatriación habían muerto.[10]

Townshend, principal responsable del desastre de Kut y de los sufrimientos padecidos por sus tropas, habría podido sentirse algo culpable e incluso podido tratar de expiar en parte su grave comportamiento. Que no ocurriera ninguna de estas dos cosas plantea varias cuestiones interesantes, de las que no es la menos importante la idea de que pertenecer a una organización jerárquica autoritaria absuelve de algún modo al individuo de verse molestado en sus acciones futuras por esta agotadora emoción que es la culpa. En este caso, por ejemplo, Townshend no fue el único que se vio al menos aparentemente libre de este sentimiento que suelen experimentar la mayoría de las personas. También Nixon pareció quedar muy poco conmovido ante lo que su intento de lograr la gloria había costado a sus soldados. Tampoco Nixon era un caso anormal. Pues *su* superior, Sir Beauchamp Duff, comandante en jefe de la India, tenía una actitud similar. Este rasgo tan poco elegante salió claramente a superficie cuando prohibió a los soldados británicos —que después de caer presos en Kut fueron intercambiados por presos de guerra turcos—[*] hacer ninguna referencia pública al sufrimiento de los compañeros que habían quedado en Turquía. En relación con esto Braddon hace una interesante sugerencia: «Al hacerse públicas las terribles condiciones en que se encontraban los prisioneros japoneses retenidos en Tailandia, el gobierno británico [en 1943] procuró casi inmediatamente que mejorasen las condiciones de los campos de prisioneros; en 1916, al no decir nada y amordazar a los que hubieran podido hablar, Townshend y Duff condenaron a diez mil soldados suyos a meses de agonía y muerte».[11]

Al contemplar estos datos uno se ve forzado a concluir que el comportamiento de estos generales tuvo algo en común con el de Eichmann y sus secuaces, que, como sabemos, fueron capaces de cumplir el trabajo que se les encomendó sin sentir al parecer culpa ni compasión. Hay otra faceta del asunto de Kut, sobre la que Braddon llama la atención en su libro, que constituye una sugestiva clave acerca de lo que pueda ser ese «algo» compartido por todos esos hombres. Se trata del hecho siguiente: de todos los altos oficiales de la fuerza mandada por Townshend solamente uno prefirió compartir con sus hombres el terrible destino que les aguardaba cuando marcharon hacia el cautiverio, el general de brigada Mellis, un general tan opuesto a Townshend, Nixon y Duff como Jesucristo a los fariseos. (Y no escribo esto porque Mellis tuviera rasgos que le acercaran a la figura de Jesucristo. Por el contrario, tenía fama de jurador, de ser hombre sediento de sangre, de poseer un valor implacable y de aventajar en todos estos terrenos a sus colegas de la Fuerza D. Pero, aunque malhablado y ferozmente franco, Mellis sentía gran compasión por sus hombres y utilizó sus nada despreciables facultades para la invectiva para forzar a los turcos a mejorar las condiciones en que vivían sus cautivos).

Nada semejante hicieron Townshend y los demás altos oficiales que, sin duda lamentándolo en algunos casos, permitieron a sus tropas seguir un camino —que conducía a la muerte—, mientras ellos seguían otro —que llevaba a una vida relativamente cómoda y segura—. ¿Por qué? Una de las razones es que el Real

Reglamento no estipulaba que los oficiales debieran acompañar a sus soldados al cautiverio. Si se hubiera ordenado a los oficiales de Townshend que se quedaran con sus tropas, lo habría hecho con toda seguridad. Pero no hubo órdenes en ese sentido, y no las acompañaron, y el Real Reglamento perdonó que despreciaran el antiguo precepto que reza: «No puede haber privilegio sin responsabilidad».[*]

Para concluir, hay que subrayar especialmente una cuestión. La estupidez tuvo un papel relativamente secundario en los fallos organizativos de la campaña de Mesopotamia. Es cierto que Duff no era un genio y que Nixon no era inteligente. Pero Townshend no era tonto. No fueron «idiotas» quienes decidieron el destino de unos hombres en nombre de ellos, sino comandantes con rasgos psicopáticos. Seguramente hubo estupidez e ignorancia, pero lo que da verdaderamente cuenta del desastre fue la ambición de personas perturbadas.

Townshend no era el único que tenía una vanidad exagerada, ambición personal, deshonestidad y falta de piedad. Si en algo se diferenciaba de los otros era en que tenía encanto, inteligencia y experiencia profesional. En un mundo de gente anticuada, pomposa y poco divertida, Townshend poseía un toque refrescantemente ligero y podía irradiar a su alrededor esa afabilidad que le ganó el calificativo de «hombre encantador». Gracias a que poseía estas cualidades sus hombres le quisieron tanto que estuvieron dispuestos a perdonárselo todo. Los datos que poseemos demuestran que no era tan popular entre los oficiales, que pensaban que era un «afrancesado». Es posible que cierto conocimiento de estas veladas críticas le hicieran ansiar más aún un ascenso. Porque por debajo de su agradable apariencia había un fallo fatal que emergía a la superficie en forma de un voraz y autodestructivo apetito de aclamación popular. Aunque sus orígenes siguen siendo oscuros, Townshend da la impresión de ser un hombre que sufrió alguna vez una herida traumática en su amor propio que produjo como consecuencia una inagotable necesidad de ser amado. Esta hipótesis adquiere fuerza si se tiene en cuenta un incidente contado por Braddon que, aunque trivial en sí mismo, es curiosamente revelador. Trata del perro del general, Spot.

> Aquella noche, en la cubierta, Boggis [ordenanza de Townshend] temblaba más que de costumbre mientras se esforzaba por dormir. Y el perro de Townshend tenía tanto frío que se arrastró hasta Boggis y se recostó apoyado en él. Cuando los dos cuerpos al fin se calentaron uno a otro, los dos quedaron dormidos.
>
> Boggis se despertó al oír un temible aullido, y vio a Townshend golpeando a su perro. Se levantó medio dormido aún y preguntó:
>
> —¿Por qué hace eso, señor?
>
> —¡Estaba durmiendo contigo! —gruñó Townshend que seguía azotando al perro—. Es *mi* perro y tendrá que aprenderlo.
>
> Boggis pensó que su jefe era un bastardo excesivamente duro. Pero quedó

muy sorprendido ante el suceso. Townshend quería tanto a Spot como a su caballo.[12]

Boggis tenía razón al pensar que su general amaba mucho a su perro Spot. Cuando Kut capituló Townshend se preocupó mucho más del bienestar de su perro que del de sus tropas. Logró incluso apelar al comandante turco y conseguir que el animal se librase del cautiverio y fuera enviado a Basra.

Pero Boggis no tenía por qué sentirse sorprendido. Los celos patológicos que se convirtieron en un ataque físico contra Spot y que fueron superiores a cualquier atisbo de compasión que hubiera podido sentir Townshend al ver a las dos criaturas heladas junto a su puerta, era algo que encajaba perfectamente con las demás características del general.

Posteriormente ilustraremos algunas cualidades psicológicas haciendo referencia a personas concretas de los más altos niveles del nacional-socialismo alemán. Aunque ni por un momento se sugiere aquí una ecuación entre estos hombres y los incompetentes militares que han adornado las últimas páginas, el hecho es que algunos líderes nazis dieron muestras de tener, desde luego en forma extremada y grotescamente terrible, algunos de los rasgos de nuestros más ineptos mandos militares. Si usamos como patrón de medida a los grandes nombres del nazismo, Townshend puede ser comparado sobre todo a Göring, Townshend era muy amante de su profesión, valiente y narcisista, y al igual que en el caso de Göring, sus objetivos personales estaban basados más en su egoísmo que en una ideología. Göring habló despectivamente de «esa estupidez ideológica» pero se incorporó desvergonzadamente a ella en espera de obtener grandes beneficios. Del mismo modo, Townshend traicionó con sus actos y con incontables cartas a todos aquellos que gozaban de posición privilegiada o influyente y podían hacer algo en su favor, afirmando que también él se había metido «en el asunto» con vistas a los beneficios que personalmente pudiera obtener. Además, Townshend poseía un rasgo ajeno a Göring pero presente en gran medida en la personalidad de otros miembros de la élite nazi: una visión completamente alejada de la realidad sobre el efecto que podían tener sus acciones en las opiniones de los demás.[*] Townshend era totalmente incapaz de comprender que a la gente no iba a resultarle divertido saber que había abandonado las tropas que con tanta lealtad le habían servido. Townshend no podía comprender que el discurso que pronunció cuando fue repatriado, un discurso en el que se refirió a sí mismo diciendo que había sido «huésped honrado por los turcos», muy difícilmente iba a hacerle merecedor del aprecio de los amigos y familiares de los 7.000 soldados que habían muerto en cautiverio. Para una persona que tanto necesitaba el amor de los demás y la aprobación de la sociedad así como la estima personal, una conducta así era muy poco realista. Posteriormente, al verse sometido al frío tratamiento que siguió a la desaprobación oficial de su conducta, siguió insistiendo en su redacción de correspondencia destinada a las personas que a su

parecer podían ayudarle a conquistar de nuevo una posición de poder. Nunca, nunca, aceptó un no como respuesta.[13]

9

PERIODO DE ENTREGUERRAS

«El soldado británico es capaz de soportarlo todo menos el ministerio británico de la guerra».

GEORGE BERNARD SHAW, *The Devil's Disciple*

En teoría, una guerra importante debería beneficiar al ejército del país vencedor. Se han aprendido nuevas lecciones, han aparecido nuevos avances tecnológicos, y se ha encontrado de nuevo la confianza. Así equipado, este ejército debería tener ventajas claras al comenzar los preparativos para la siguiente guerra. En la práctica parece que lo que ocurre es lo contrario, y nunca ha sido tan contrarío como después de la primera guerra mundial.

Durante este período, los preparativos para futuros conflictos estuvieron motivados aparentemente por un deseo de volver a hacer la guerra de los boer. Para las fuerzas armadas de la Corona no fue un período feliz, y entre sus jefes se extendió un extraño malestar. Hubo varias causas que condujeron a esta situación.

Como señalamos anteriormente, los abastecimientos militares no se encuentran nunca tan escasos de material como al final de una guerra costosa. Con un millón de muertos, la sed de agresión que tenía la sociedad queda apaciguada. La gente tenía miedo de la guerra y estaba cansada de hacer el soldado. Para los militares esta verdad quedó sellada con importantes recortes en el presupuesto y la consiguiente reducción del número de soldados y la cantidad de material. De ser los miembros más importantes de la sociedad, pasaron a verse relegados a un papel muy secundario.

Esta ingratitud tan poco velada tuvo tres efectos en los medios militares. Al ronco pero consolador grito de «Ahora sí que podremos dedicarnos de verdad a hacer soldados», se retiraron a sus reductos de impotencia profesional. De acuerdo con el principio de que los aspectos más floridos del militarismo son mecanismos de defensa contra toda amenaza que pese sobre el amor propio, el ejército volvió a los ritos de cuartel. Otra vez se prestó especial importancia al escupir y frotar para tratar de limpiar las últimas huellas del barro de Mandes.

En los niveles más altos de la jerarquía militar, los criterios sobre la milicia quedaron encamados en un extracto de un documento sobre La Defensa del Imperio, fechado el 22 de junio de 1926: «El conjunto de las fuerzas de la Corona de Gran Bretaña es gobernado por varias condiciones peculiares a cada uno de los cuerpos, y ni debe ser fruto de los requisitos de la política exterior ni en ningún momento podrá calcularse en función de esos requisitos».

Acerca de esta declaración, un crítico contemporáneo, que la califica como «una joya inapreciable para la colección del experto», dice:

> Los jefes de estado mayor británico presentaron un planteamiento que, a pesar de su inspirada locura, ha seguido siendo hasta la actualidad la base de gran parte de lo que en este país pasa por pensamiento militar… En otras palabras, estamos aquí porque estamos aquí porque estamos aquí.
>
> Quienes apoyan la tesis según la cual las fuerzas armadas deberían estar calculadas de forma que sea posible llevar a la práctica la política exterior elegida por la nación deberían librar su mente de engaños tan infantiles; al parecer es el tamaño y forma de las fuerzas armadas, su tasa de reclutamiento, su equipo y su estado lo que importa, y los encargados de formular la política exterior y la política de defensa los que deberían ajustar sus proyectos al ejército.[1]

En el período de entreguerras la forma y equipo, si no el tamaño de las fuerzas armadas, fueron determinados en parte por algunas actitudes militares muy curiosas, centradas sobre todo en torno a tres instrumentos que se utilizan para hacer la guerra: carros de combate, aviones y caballos.

Al describir un ataque de carros blindados del que fue testigo en 1916, el general Sir Richard Gale cuenta cómo el mando británico trató de rematarlo con la caballería. Al parecer, la caballería fracasó, como mostró muy pronto la visión de caballos sin jinetes que, componiendo una triste imagen, regresaban al lugar de donde habían partido. Sobre esta experiencia, el general escribe: «Me impresionó la potencia de los carros de combate y en cambio no me sentí nada impresionado ante la utilización de la caballería en una guerra moderna. Pero incluso después de toda nuestra experiencia en esa guerra, nos costó veinte años mecanizar nuestra caballería. La lección era tan clara en 1916 como en 1936». En realidad no fue en 1936 sino en 1941 cuando por fin decidieron los británicos llevar a la práctica las lecciones aprendidas en 1916.

Lo ocurrido entre las dos guerras muestra hasta qué alarmante punto los elementos reaccionarios pueden sacar conclusiones erróneas de lo que la gente corriente vería como hechos nada ambiguos. Antes de reconocer el potencial del carro de combate prefirieron pensar que hay peligros inherentes en toda innovación y todo progreso, que, por tanto, deben ser evitados. No es un síntoma sin precedentes ni tampoco algo que se dé solamente en el ejército de tierra. El almirante Tryon, en las maniobras navales de 1893, deseaba que dos columnas paralelas de buques de guerra viraran en redondo. Desde su buque insignia ordenó que las dos columnas cambiaran de rumbo girando hacia dentro. Desgraciadamente, la suma de los arcos descritos por los buques de las dos filas era mayor que la distancia que mediaba entre ellas y, con una precisión matemática, el *Victoria* fue abordado por el *Camperdown* y se hundió perdiendo con ello muchas vidas. Otros oficiales se habían dado cuenta de lo que estaba a punto de ocurrir pero no se atrevieron a criticar las órdenes dadas. La lección que enseñaba este desastre parece muy clara. Los almirantes deberían basar sus decisiones en la información proporcionada por su estado mayor, y los oficiales de

graduación inferior no deberían temer enfrentarse críticamente a las decisiones de sus superiores si sus conocimientos (por ejemplo, el arco de giro de un buque de guerra) y sus especiales dones (por ejemplo, buena vista y capacidad para rápidos cálculos matemáticos) les conducen a creer que una orden dada puede terminar en una calamidad. Parece que ésta sea una buena argumentación y lo cierto es que hasta la más novata asistenta del almirantazgo, hubiera, caso de que estudiara los hechos, extraído la misma conclusión. Sin embargo, los señores y jefes de la Marina no alcanzaron sino a sacar en conclusión que el lapsus de Tryon no hizo más que demostrar que nunca da buenos resultados probar algo nuevo…

Y, volviendo a los carros de combate, lo cierto es que entre 1918 y 1939 ninguno de los sucesivos jefes del estado mayor imperial decidió mecanizar el ejército. Y su actitud contó con el apoyo de otros altos mandos militares. Algunos generales fueron agentes activos de la obstrucción que se interpuso a la mecanización. Frente a estos elementos reaccionarios hubo un puñado de oficiales progresistas y unos pocos civiles que también compartían su opinión. Los progresistas, que habían asimilado las indiscutibles pruebas dadas por la historia en la primera guerra mundial, y que eran muy conscientes de los preparativos de Hitler para la siguiente, vertieron sus opiniones en libros, artículos y conferencias, así como en privado. Pero el poder militar establecido se defendió de su campaña de dos formas. Primero, se resistió a la publicación de libros y artículos progresistas; segundo, hizo todo lo posible por obstaculizar el progreso de la carrera de los militares que se oponían a sus muertas ideas. Por ejemplo, Fuller, avanzado protagonista de la mecanización, que ganó una medalla de oro por su trabajo sobre tácticas en la guerra de carros de combate, y que posteriormente escribió un libro sobre el mismo tema, fue castigado por varios jefes de estado mayor, pasó tres años como general de división sin mando, y luego fue forzado a retirarse en 1933.

Mientras esto ocurría, el jefe del estado mayor imperial Lord Cavan, cuyas ideas, dijo Fuller, tenían «un retraso de ochocientos años», opinaba que no debía permitirse escribir libros a ningún oficial. Su sucesor, el mariscal de campo Montgomery-Massingberd, que no quería ser menos, dedicó una diatriba contra los libros de Fuller aunque admitió que no los había leído porque pensaba que iba a sentirse muy irritado si lo hacía.

El tratamiento recibido por Liddell Hart no tuvo tampoco ambigüedad alguna. Hart, a quien la prensa calificó como «el más importante pensador del mundo en temas militares en la era de la mecanización», escribió a lo largo de muchos años una serie de artículos y libros sobre la mecanización, nuevas tácticas para la infantería, y también sobre la utilización estratégica y táctica de los carros de combate. Sus esfuerzos chocaron con una hostilidad extrema y gran resistencia por parte del estado mayor británico. Cuando presentó su ensayo sobre «La mecanización del ejército de tierra» a un concurso militar, su libro no consiguió el premio, que recayó sobre un trabajo titulado «Sobre las limitaciones del carro de combate». Los jueces eran un

mariscal de campo, un general y un coronel.

Pero, por desgracia, no todos quedaron ciegos ante los trabajos de Liddell Hart. El texto presentado al concurso y sus otros ensayos y libros fueron estudiados con entusiasmo por Guderian, general de *panzers* hitleriano, y se convirtieron en textos de lectura obligatoria para los miembros del estado mayor alemán.

Al igual que la de sus compañeros de lucha, la carrera de Liddell Hart fue prematuramente cortada por el poder militar establecido. Es un caso relacionado con la tesis de este libro. Ved a un hombre con cultura, elocuente, lúcido, muy inteligente que además reúne como pocas veces ocurre, al historiador militar de primera categoría con el soldado. A menudo iban a pedirle consejo sobre estas cuestiones líderes civiles como Hore-Belisba y Winston Churchill. Hart fue corresponsal de guerra del *Daily Telegraph* y luego de *The Times*, habiendo sido elegido por estos periódicos en lugar de varios generales retirados que se habían presentado para el puesto. Se trataba de un hombre cuyas opiniones y textos eran estudiados ávidamente por muchas potencias mundiales, desde Alemania y la URSS hasta Francia e Israel, un hombre cuyas profecías sobre cuestiones militares se cumplieron repetidas veces, y que vivió lo suficiente para ver cómo sus ideas sobre mecanización y tácticas de carros de combate eran utilizadas contra nosotros por Alemania en 1940. Pero este mismo hombre molestaba tanto al poder militar establecido en Gran Bretaña que Lord Gort, jefe del estado mayor imperial al comienzo de la guerra, se sintió llevado a decir durante una conferencia pronunciada ante 400 oficiales del Ejército Territorial: «Recuerden que Liddell Hart no ocupa una oficina en el ministerio de la guerra».

El mismo Lord Gort era el hombre más importante del ejército cuando estalló la guerra. Sobre él Hore-Belisha había dicho que era «un hombre totalmente desprovisto de cerebro e incapaz de captar el menor problema» y, en otra ocasión, y también refiriéndose al mismo: «Jamás habría podido imaginar que existieran personas tan deshonestas». Está claro que algo fallaba en algún lado.

Suprimiendo a Fuller y a Hart, los líderes militares de entreguerras hicieron un flaco servicio tanto al ejército como al país. Por lo que respecta a otros partidarios del carro de combate, se descubrieron algunas razones no excesivamente claras para forzarlos a retirarse de la carrera militar. De Broad se dijo que era un hombre que provocaba demasiadas peleas, de Pile que era demasiado gallardo, y a Hobbart se le impidió avanzar en el ejército porque había estado complicado en un asunto de divorcio… Liddell Hart dijo: «Si un soldado aboga por cualquier idea nueva verdaderamente importante se ve enfrentado a un muro obstructor —elaborado con resentimiento, recelos e inercia— de tal magnitud que la idea sólo puede triunfar si él mismo se sacrifica: cuando por fin se derriba el muro debido a la presión de la nueva idea, los escombros caen sobre él».[2]

Se suele acusar a los políticos siempre que se trata de disculpar a los militares por sus limitaciones, porque sea cual fuere la categoría del soldado, el marino o aviador,

siempre está por debajo de los miembros del gobierno. En teoría, los primeros ministros y ministros de la guerra cuidan de que las fuerzas armadas no estén dirigidas por incompetentes pues, como dice Clemenceau, «la guerra es un asunto demasiado serio para ser abandonado en manos de los generales». Pero en la práctica, debido a que afirman poseer conocimientos especializados, y porque, en momentos de emergencia nacional, se crea una comprensible dependencia nacional respecto de esos hombres, algunos jefes militares se han acostumbrado, incluso en las democracias, a manipular a los civiles que se supone deben mandarles. Esto fue el caso que se planteó en torno al asunto del ministro de la guerra Hore-Belisha. Parece que no era persona del agrado de los principales militares del país. Esta antipatía puede ser explicada por cinco motivaciones que tienen mucho que ver con nuestra teoría de la incompetencia militar. Primero, Hore-Belisha era probablemente más brillante que cualquiera de los altos oficiales con quienes debía tratar. Segundo, tenía ideas progresistas respecto a temas militares. Tercero, no ocultaba que su consejero militar era Liddell Hart. Cuarto, criticaba, con toda razón, a los generales que debían cumplir la tarea de preparar al ejército británico desplazado a Francia para repeler el asalto alemán hacia el oeste en 1940. Quinto, era judío.

Gracias a una combinación de estas razones, el estado mayor logró convencer a Chamberlain para que hiciera abandonar su cargo al hombre que seguramente había hecho más que nadie por el ejército y la defensa nacional desde que Hitler había llegado al poder en Alemania. En un momento en que su energía y habilidad eran más necesarias que nunca, Hore-Belisha se vio desplazado del ministerio de la guerra al de comercio.

Otro progresista civil, Geoffrey Pyke, de quien *The Times* dijo que era una de las figuras más originales y menos reconocidas del siglo XIX, siguió vivo hasta 1948, año en el que se suicidó «desesperado por la impermeabilidad oficial ante toda idea nueva».

Para poder comprender la psicología de estos elementos reaccionarios del poder militar establecido, de hombres que deciden hacer una carrera militar, que ascienden trabajosamente hasta los puestos más altos, pero que luego se comportan de forma que si se les recuerda sólo es por su conservadurismo, tendremos que recurrir a la psicología del ego. Así parece que, en este caso, jefes militares como Deverell, Montgomery-Massingberd, Milne, Ironside y Gort, mostraron en sus actos síntomas de personas con un ego muy débil. Así contemplado, su comportamiento es un ejemplo de la paradoja del neurótico: la necesidad de ser amado que el individuo siente, produce por un lado un deseo insaciable de admiración y ausencia de críticas, y, por el otro, una sed igualmente incontenible y devoradora de poder y posiciones de dominio. La paradoja consiste en que estas necesidades producen un comportamiento tan poco realista que acaban por conseguir que quien así actúa sea víctima de las

críticas que tanto trabajo se tomaba en evitar.

Veamos algunos ejemplos concretos de este síndrome. Para los que ya no creían posible que alguien aprendiera algo de lo ocurrido durante la primera guerra mundial, el año 1933 supuso un retrasado rayo de esperanza, pues se publicó el Informe del Comité Kirke, que contenía algunas críticas contra el alto mando. Difícilmente hubiera podido evitarse. Pero había hombres para quienes conservar la propia reputación está por encima de la necesidad de evitar la repetición de una carnicería insensata provocada por sus iniciativas. Uno de estos hombres era el mariscal de campo Montgomery-Massingberd que respondió inmediatamente a la aparición del informe prohibiendo su circulación en los medios militares.[*] Uno podría sentirse maravillado ante un sistema que permite que un hombre realice una censura de este tipo, pero no resultan en cambio nada oscuros los motivos de su conducta. Montgomery, como se llamaba entonces (el otro apellido fue adoptado posteriormente) fue el jefe de estado mayor de la 4ª División durante la batalla del Somme.

Nuestro segundo ejemplo es bastante más complicado, pues trata de ese importante obstáculo para el desarrollo militar que es el caballo. Este noble animal, aun sin enterarse de ello, fue un factor de la incompetencia militar, y estuvo en primer plano durante la época de entreguerras.

Si se reflexiona no resulta difícil comprender que el caballo se convirtiera en el *sine qua non* de la vida militar. Durante mil años el hombre había encontrado en él muchísimas ventajas. No había nada mejor para el transporte y el arrastre de cargas. Los caballos elevaban la moral y enaltecían el ego. Los caballos descansaban los pies y permitían ir a la guerra sentado. Si caían, era posible ocultarse tras ellos. Cuando hacía frío era posible aprovechar el calor de sus cuerpos, y si morían su carne podía ser comida.

Debido a que muchos oficiales del ejército de tierra y de muchas familias militares son rurales, montar a caballo en el contexto de deportes como la caza se convirtió en uno de los pasatiempos favoritos. Puesto que deportes como el polo, la caza del jabalí y, en épocas anteriores, las justas, no sólo permiten convertir en acciones aspectos simbólicos de la guerra de verdad sino que están además relacionados con la clase social más alta, no es extraño que sean tan del gusto de los que eligen la carrera de las armas. Si se tiene todo esto en cuenta, no resulta extraordinario que la caballería llegara a ser el sector del ejército de mayor prestigio. Tampoco es sorprendente que fuera el que con mayor vehemencia denunciara al carro de combate, que era visto como «joven que se mete donde no le llaman» más que como «heredero oficial».

No es tampoco sorprendente que los deseos de aplacar a la caballería que sentía el ministerio de la guerra fueran más intensos de lo que habría exigido la lógica. No sólo se vetó toda expansión del Cuerpo de Carros de Combate sino que, además, bajo la dirección de Montgomery-Massingberd, se dictaminó que la nueva Brigada de

Carros de Combate no fuera reconstruida, y esto a mediados de los años treinta, cuando Hitler estaba armándose hasta los dientes. Esta resistencia al progreso, frente a una acumulación de pruebas sobre la actitud alemana, no estaba confinada a los militares. Durante un debate en la Cámara de los Comunes, en 1934, el diputado laborista por Leigh, Mr. Tinker, tuvo la temeridad de poner en duda el valor de la caballería. Apenas había concluido su intervención cuando un diputado conservador, el general de brigada Making, se lanzó al ataque. Tras interrumpir al desafortunado Tinker, el general concluyó con estas palabras inmortales: «¡Nada de remiendos con la caballería!». No parece que su juego de palabras fuera siquiera deliberado.[*]

Los caballos también se introdujeron en los cálculos presupuestarios del ejército. Debido a una infeliz coincidencia, las cifras de necesidades del ejército británico para 1935-6 fueron publicadas el mismo día que Hitler anunciaba que su ejército de «tiempo de paz» iba a contar con treinta y seis divisiones. Para hacer frente a esta amenaza, Montgomery-Massingberd decidió que la suma gastada en forraje para los caballos fuera aumentada de 44.000 a 400.000 libras esterlinas. En contraste, las sumas para pagar combustibles para motores fueron aumentadas, siguiendo su criterio, de 12.000 a 121.000 libras esterlinas.

Posiblemente para justificar el forraje, y quizás para disculparse por haber mencionado la gasolina, decidió que en el futuro todos los oficiales de caballería deberían ser provistos de *dos* caballos, y que también debería proporcionarse caballos a los oficiales del Real Cuerpo de Carros de Combate, es de suponer que con carácter profiláctico.

Sería injusto sugerir que solamente el jefe del estado mayor imperial seguía un comportamiento tan romántico. Había otros que compartían sus prejuicios. Se destacaba, por ejemplo, el comandante en jefe de la India, Sir Philip Chetwode. A pesar del probado éxito de los carros de combate en la frontera noroccidental, este viejo soldado de caballería hizo el sorprendente pronunciamiento de que el ejército de la India seguramente no adoptaría los carros de combate durante mucho tiempo, y que, cuando decidiera adoptarlos, sería solamente para aprovechar los avances de la caballería. Más notable todavía fue su respuesta al rumor de que los alemanes habían inventado un cohete capaz de atravesar blindajes, la famosa bala Halgar-Ultra.[*] En lugar de saludar esta noticia con una cierta medida de preocupación, Chetwode reaccionó como un colegial a quien acaban de decirle que no habrá clase porque se han quemado todos los libros de la escuela en un incendio. Por fin, pensó Chetwode, aparece una prueba que demuestra que sería una pérdida de tiempo sustituir los caballos por carros blindados. Que un caballo presentara un blanco fácil de penetrar y grande a *toda* clase de balas, por no hablar de la Halgar-Ultra, no pasó siquiera por su cabeza.

No tuvieron menos fuerza las palabras pontificales del general Edmonds, jefe de la Rama Militar de la Sección Histórica del Comité para la Defensa del Imperio. Después de estudiar las pruebas, escribió: «Todo carro de combate que asome la nariz

será en mi opinión destruido. Las guerras que usted [Liddell Hart] y Fuller imaginan pertenecen al pasado».[4] Esta implícita inversión de la verdadera cronología de la tecnología militar es sorprendente, por no decir más.

Además de poner grandes esperanzas en los obuses capaces de atravesar blindajes, el poder militar establecido, según Liddell Hart, se aposentó en su profesado amor por los caballos, respaldado por conceptos tan vagos como el de llevar a la guerra las nobles acciones de la cacería, o el del papel jugado por el caballo en la instrucción de los oficiales jóvenes. Pero no todos lo veían así. Un observador señaló por ejemplo: «El amor por los caballos y la caza parece entorpecer toda facultad razonadora». Y otros, que tuvieron en cuenta los enormes sufrimientos del caballo en una guerra, señalaron la curiosa paradoja existente en el hecho de que los que mayor amor profesaban a los caballos fueran los que menos se preocupaban en realidad por su bienestar.

Por lo que respecta a las supuestas ventajas de la caza, Duff Cooper, aunque amante de este deporte, criticó la idea de que la caza hace más aguda la mente. Según su experiencia, la mayoría de cazadores *no* eran especialmente despiertos o ingeniosos. En su opinión, conducir un automóvil por la Gran Carretera del Oeste era una prueba más dura para la rapidez de decisión que nada de lo que había encontrado en la caza.

Sería erróneo suponer que este amor militar por los caballos era algo exclusivo de Gran Bretaña o del período anterior a la segunda guerra mundial. Según el general Patton, el día más triste de su vida fue cuando vio desfilar por última vez a su caballería, mientras que en una fecha tan reciente como 1960 el general Hackett observó: «Es una lástima que la desaparición casi total de la necesidad de utilizar la equitación en la guerra haya sido considerada justificación suficiente para su abandono como instrumento para la educación del oficial… la creciente complejidad de la guerra y el cambio sufrido por las condiciones del campo de batalla han expulsado al caballo pero también han creado una necesidad cada vez mayor de un elemento de equilibrio en la educación del oficial, y la equitación podría cumplir perfectamente este cometido».[5]

Pocos podrían contradecir el contenido de estas frases. Nadie negará que los caballos son más adorables que los carros de combate y que exigen mayor sentido del equilibrio. Lo sorprendente es que el amor por los caballos anulara hasta el más mínimo sentimiento de aprensión ante lo que estaba ocurriendo en Alemania entre la primera y la segunda guerras mundiales, y que esta actitud ecuánime fuera mantenida por el poder militar hasta última hora. Así, incluso en 1938 una de las principales preocupaciones del nuevo jefe del estado mayor imperial, Lord Gort, era cómo librarse del general de división Hobart, uno de los más importantes especialistas en la guerra con carros de combate. Hobart perdió primero su puesto de director de Instrucción Militar en el ministerio de la guerra, y luego fue alejado de los lugares del poder, al serle confiado el mando de una división móvil en Egipto. Era sacarle de la

sartén para meterlo en el fuego. Porque el comandante en jefe de Egipto, general Gordon-Finlayson tampoco creía en los carros de combate. Cuando Hobart llegó lo saludó con un «no sé a qué ha venido usted, y de todas formas, no lo quiero aquí».[6]

En relación con estos acontecimientos salió a primer plano durante esos mismos años otro ingrediente de la incompetencia militar: el engaño de uno mismo y de los demás. Un caso concreto ocurrido en los años treinta tiene que ver con ese otro gran descubrimiento de la primera guerra mundial: las fuerzas aéreas. Entre 1914 y 1918 los aeroplanos fueron utilizados con éxito considerable tanto en un bando como en el otro, en misiones de reconocimiento, de apoyo a las fuerzas de tierra y de bombardeo. En aquellos años parecía evidente que las fuerzas aéreas iban a adquirir gran importancia en futuras guerras. Gracias al entusiasmo de algunos civiles y al esfuerzo de la industria privada, tanto el diseño como el comportamiento de los aviones mejoró notablemente cada año. Gracias al aumento de la potencia de los motores y de la resistencia de los fuselajes se hizo posible un aumento (en cantidad y precisión) de la potencia de bombardeo. Pero para el ejército de tierra y la marina la idea de una aviación militar no era algo que suscitara entusiasmo, y la creación de las Reales Fuerzas Aéreas (RAF) como ejército independiente era para ellos anatema.

La vieja rivalidad entre infantes y marinos se vio, por una vez, olvidada ante la necesidad de hacer frente al recién nacido. Los almirantes veían incluso con peores ojos el nacimiento de la aviación militar que los generales, pues bastantes problemas tenían ya éstos con el asunto de los carros de combate. Si la aparición del carro de combate era una amenaza para los caballos, la de los aviones constituía un riesgo para los barcos. Pero, a diferencia de lo que ocurría en la mente de los generales con los caballos, los buques de guerra eran solamente el último de una serie de obstáculos que se habían opuesto a lo largo de la historia a las fuerzas progresistas de la marina. Antes lo había sido la madera, y también la vela. Cada vez que fue necesario abandonar uno de estos elementos tradicionales se habían producido resentimientos, oposición, e ideas irracionales como las que suelen aparecer siempre que surge la amenaza de tener que renunciar a objetos adorados. Cuando empezó a hablarse de fabricar barcos con hierro en lugar de madera, un almirante comentó que se trataba de una idea ridícula: no en vano el hierro pesa más que la madera, y los barcos de hierro se hundirán, pensó aquel buen hombre. Acerca de esta cuestión se ha calculado que:

> De cada veinte importantes avances tecnológicos aparecidos entre el primer motor marino y el submarino Polaris, la maquinaria del almirantazgo ha desaconsejado, aplazado, obstruido o rechazado totalmente diecisiete.
>
> La necesaria y esencial incorporación de estos avances a la estructura de la modernización se ha conseguido gracias a oficiales solitarios y a veces indisciplinados, a presiones políticas e industriales, o —y esto es lo más corriente— debido a que han sido adoptados con éxito por marinas de guerra rivales.[7] [*]

En cuanto a lo que se refiere a la rivalidad entre los barcos de guerra y la aviación militar que los amenazaba.

> Para la mayor parte de los almirantes los valores respectivos de aviones y barcos no eran algo que se miraba desde una perspectiva tecnológica sino espiritual. Los almirantes cuidaban de sus flotas de guerra con un fervor religioso, como si se tratara de un artículo de fe que desafiara a todo posible análisis científico. La ceguera de estos marinos tan duros de mollera ante realidades que para un observador desapasionado parecerían evidentes sólo puede ser explicada si se llega a comprender el lugar que los buques ocupaban en su corazón. Hacía mucho tiempo que un buque de guerra era para un almirante lo que una catedral para un obispo.[8]

Fueron estos fuertes lazos emotivos lo que condujo a los almirantes a engañar a sus patronos políticos.[*] En la práctica se trataba de averiguar si era o no posible para un barco de guerra defenderse de un ataque de la aviación enemiga. Tras formar como pudo su opinión, el almirantazgo decidió demostrar que tenía razón. En 1936 (cuando las potencias del Eje habían acelerado ya al máximo la construcción de aviones de combate), el rey británico fue invitado a una demostración en la que los buques de guerra iban a tratar de derribar aviones del tipo «Quen Bee» (Abeja Reina) que, controlados por radio, iban a constituir su blanco. Aunque el avión no superaba los 120 kilómetros por hora y voló provocativamente bajo sin tratar de esquivar el fuego antiaéreo, mientras que los barcos se encontraban ya en plena marcha siguiendo un rumbo paralelo al del avión, con lo cual la diferencia de velocidades quedaba reducida a unos 75 kilómetros por hora, no se hizo un solo blanco. Desconsolados pero no por ello rendidos, los almirantes jugaron su última carta derribando por control remoto al avión, «demostrando» así, de forma bastante cara para el contribuyente británico, que los aviones no son rival de categoría suficiente para los barcos de guerra.

Sin cambiar de tema, examinaremos cómo un engaño practicado por el ministerio de la guerra era de un tipo diferente al del almirantazgo. Aunque teóricamente los generales contaban con la ventaja de tener, literalmente, los pies en el suelo, su capacidad de *autoengaño* (que no es lo mismo que engañar deliberadamente a otros) fue muy superior a la de la marina. Los almirantes, a pesar de sus fantásticas protestas, mostraron cuando fue necesario un realismo posiblemente alimentado por su secular experiencia de enfrentamientos con la naturaleza y su conocimiento de la reducida capacidad de flotación del cuerpo humano.

El contraste entre el oscurantismo completo del ejército de tierra y el subyacente realismo de los hombres de la marina, puede ser tipificado con el caso de Malta. En 1935, debido al empeoramiento de relaciones con Italia, la flota británica en Malta

quedó expuesta al riesgo de un ataque aéreo repentino. Al igual que la flota norteamericana en Pearl Harbour seis años después, constituía un tentador blanco para el enemigo. Las reacciones ante esta situación tienen su corolario en una carta dirigida a Liddell Hart por Sir Philip Chetwode, comandante en jefe de la India, de quien antes vimos su opinión acerca de los carros de combate.

Chetwode escribió: «Es evidente que usted, al igual que el gobierno y la opinión pública británica, ha sido cargado de ideas fabricadas por la propaganda aérea… La aviación sólo puede ganar la guerra de una forma, bombardeando a mujeres y niños; y esto sólo hará arrodillarse a una nación que no tenga grandeza, a un pueblo inferior. Sabe usted muy bien que ahora la marina se ríe de los aviones. Tienen protecciones adecuadas en los puentes, y con sus ametralladoras múltiples y sus cañones antiaéreos no les temen en absoluto».[10]

Sin embargo, pese a los osados ánimos que el lejano Sir Philip les daba desde su firme base en la tierra, el almirantazgo, aunque había dicho que los buques eran invencibles, abandonó muy pronto Malta «por miedo a lo que no había temido». Como dijo Liddell Hart, es notable lo pronto que los Señores del Mar despertaron a la realidad y se tragaron sus desdeñosas opiniones de antes acerca de la eficacia de los aviones.

Años después, sobre todo tras los desastres de 1940, se puso de moda entre comentaristas y dibujantes de periódicos ridiculizar a los mandos militares por esta época tan infeliz. Estos soldados eran víctimas de tres factores que, de hecho, no estaban siempre bajo su control, pues al menos dos de ellos —la economía y las actitudes públicas respecto a la guerra— estaban por encima de su poder.

El tercer factor, que será discutido en capítulos posteriores, era algo endémico en la profesión militar: el excesivo control de la agresión. Es lo que muestra Boyle cuando habla de que tres jefes militares padecían «una sumisa irresolución», o lo que Vansittart califica de «amigable trío» en una referencia a los mismos hombres.

Si no hubieran llegado a convertirse en frases hechas, podríamos sentimos como ante una paradoja al escuchar estos epítetos. He aquí a tres profesionales de la violencia, en la cumbre de su profesión, que hacen todo lo posible por negar la inminencia de un choque armado y que sin embargo parecen decididos a sacrificar la necesaria puesta a punto de la preparación militar por temor a ofender a sus colegas. Tanto esto, como esa nerviosa tendencia a salvaguardar su propia reputación a base de quedarse sentados sin hacer nada (como no fuera agitar el talismán de las benditas tradiciones para alejar el holocausto que se anunciaba), parece muy extraño, por no decir más.

Divine ha dado una explicación de este comportamiento conejil. Este autor llama la atención acerca de un hecho interesante. En el campo de la tecnología de la munición siempre ha parecido necesario «desafilar la punta de la espada». Se construye un cañón mayor y más potente que los anteriores, pero se deja el cañón sin estrías; se crean portaaviones pero son equipados con aviones pasados de moda y

lentos; se hacen bombarderos con una insuficiente capacidad para cargar bombas; se crean bombas de poder explosivo ineficaz; se fabrican granadas navales que teóricamente pueden atravesar blindajes pero que se rompen al hacer impactó.[*] Siempre se deja sin afilar la punta de la espada. Es tentador establecer un paralelismo entre estos fenómenos y la tendencia a dotar ejércitos heroicos de comandantes como Elphinstone, Raglan, Simpson, Buller y French, hombres cuyo fuerte consistía en despuntar la espada de la agresión en masa.

Cuando llegue su momento discutiremos las consecuencias de esta clave que permite acercarse a la comprensión de la incompetencia militar. Pero antes tenemos que estudiar otra guerra.[11]

10

LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

«Francamente, nos gustaría que hubiera un ataque… Estamos preparados para todo lo que puedan hacer… El ejército británico es el mejor equipado del mundo».

GENERAL SIR EDMUND IRONSIDE, JEFE DEL ESTADO MAYOR IMPERIAL, el 14 de abril de 1940.

«Su éxito [el de los alemanes en mayo de 1940] habría podido ser evitado fácilmente si no hubiera sido por las facilidades que los garrafales errores de los aliados les dieron. Errores garrafales debidos en su mayor parte a que siguieran prevaleciendo ideas anticuadas».

LIDDELL HART, *History of the Second World War*

Después de un tremendo comienzo en el que los aliados fueron ampliamente aventajados en capacidad de combate, maniobra, táctica y estrategia, y en calidad de equipo, la segunda guerra mundial produjo el mayor cambio ocurrido en incompetencia militar desde los días de Wellington. Esta transición fue hija de la necesidad, y puede decirse que nació en Dunquerque. El sobresalto que se llevaron los hombres que atesoraban cien años de ensoñación militar y veinte años de ciega complacencia, logró tres fines. En el plazo de unos pocos días hizo pedazos muchas antiguas y queridas ilusiones acerca de la naturaleza de la guerra moderna. Apresuró el eclipse de los viejos, los reaccionarios y los que no tenían talento. Y, por fin, al dejar temporalmente impotente al ejército, Dunquerque puso en el centro del escenario al arma más joven.

Por vez primera, la supervivencia del ejército de tierra y de la marina quedó en manos de la aviación. Aunque la amenaza hubiera disimulado la amargura de la píldora que tenían que tragar cuando se libró la batalla de Inglaterra, su desarrollo supuso que las cosas no volverían nunca a quedar como antes.

Pero hubo una cuarta razón para esta transición de la incompetencia a un nivel más alto de competencia, y fue el deseo de muchos altos mandos militares de evitar el terrible despilfarro de vidas humanas que caracterizó la primera guerra mundial. Este laudable deseo de conservar vidas humanas se expresó en forma de una planificación más meditada y amplia, basada en un estudio mucho más detallado de las informaciones proporcionadas por el espionaje que en anteriores guerras.

El mal comienzo fue consecuencia de la herencia de los factores a los que nos hemos referido en anteriores capítulos: pensamiento rígido, exceso de confianza basada en una patética fe en el valor de formas anticuadas de hacer la guerra, y la negativa a aceptar la posibilidad de que las intenciones del enemigo puedan ir más allá de lo que los profetas de salón imaginan. Ilustraremos estas limitaciones con ejemplos tomados de la *History of the Second World War* de Liddell Hart. Tratan de

la captura de un plan de ataque alemán, de la actitud de los aliados respecto a la utilización de la caballería, y de la caída de Tobruk.

El 10 de enero de 1940, un avión alemán que llevaba al oficial de enlace de la Segunda Flota Aérea se perdió y aterrizó accidentadamente en Bélgica. Gracias a una suerte extraordinaria el oficial se encontraba en poder de *todo el plan de operaciones para el ataque alemán por el frente occidental*. El oficial trató de quemar el plan pero no logró completar su tarea antes de ser atrapado. De este modo los aliados consiguieron enterarse del texto. La respuesta de Hitler fue crear un nuevo plan en el que se pensaba atacar Francia directamente por las Ardenas en lugar de hacerlo pasando por Bélgica, como preveía el plan anterior.

Este episodio fue perjudicial para los aliados por dos motivos. Primero, creyendo que el plan capturado era un engaño deliberado de parte alemana, no modificaron sus propios planes. En segundo lugar, olvidando lo que había ocurrido años antes, se aferraron a la creencia según la cual una zona de bosque como las Ardenas no podía ser atravesada por los carros de combate. En consecuencia, las fuerzas aliadas, más poderosas, quedaron dispuestas en espera de un ataque por Bélgica mientras los alemanes apenas encontraban resistencia en su avance por las Ardenas.

Desde cualquier punto de vista que se mire, la conducta de los planificadores militares aliados fue irracional. Era muy improbable que los alemanes hubieran tratado de engañarles de aquel modo porque, tanto si los aliados creían o no en el engaño, hubieran podido utilizar aquellos planes para reforzar su presión sobre los belgas. Además, como los alemanes no iban a estar seguros en ningún caso de si se había considerado que el plan capturado era o no un engaño, no podrían saber si era mejor conservar su primer plan o cambiarlo, es decir, no podrían saber si los aliados habían interpretado el plan capturado como auténtico, como engaño, o como doble engaño.

Para resumir, si los alemanes hubieran querido hacer creer a los aliados que debían esperar un ataque por Bélgica, no hubieran elegido un método tan ambiguo.

Pero si el plan capturado *no* era falso sino auténtico, los aliados no podrían saber con seguridad si los alemanes se daban cuenta de lo que había ocurrido con los documentos que llevaba el oficial de enlace. En aquellas circunstancias, debían haber supuesto que los alemanes iban a temerse lo peor y que, por si acaso, iban a cambiar de plan, que es exactamente lo que hicieron.

Por dondequiera que se mire el asunto, la política del no hacer nada fue inepta y desastrosa por sus resultados.

Hemos visto ya cómo el amor a los caballos obstruyó el desarrollo de los carros de combate en Gran Bretaña. Nuestros aliados se vieron afectados de modo similar. Cuando Hitler invadió Polonia en 1939, las autoridades militares polacas «todavía tenían puesta su mayor confianza en su gran masa de caballería, y sostenían la

patética creencia en que seguía siendo posible lanzar cargas de caballería. Podría decirse que en este aspecto sus ideas tenían ochenta años de retraso, pues lo fútil de las cargas de caballería había sido demostrado ya en la guerra civil norteamericana. Pero los soldados con mentalidad de jinete cerraron sus ojos a la lección».[1] Pese a sus cuarenta divisiones y doce grandes brigadas de caballería, Polonia, cuando llegó la invasión, fue conquistada por Alemania en menos de un mes.

Del mismo modo los franceses, aunque poseían muchos carros de combate, que eran tan buenos o mejores que los alemanes, seguían aferrados a la idea de que la caballería destruiría a los blindados alemanes en las Ardenas. (Por esta razón rechazaron la idea de sembrar la zona de árboles talados que hubieran podido retrasar el avance enemigo). Como los polacos, fueron trágicamente desengañados por el resultado del enfrentamiento de caballos y carros de combate cuando éste se produjo.

Aunque desde luego Dunquerque supuso un cambio de época por lo que se refiere a los esfuerzos de los militares, desgraciadamente no erradicó las causas fundamentales de la incompetencia en los altos niveles militares. Antes del final de la guerra estos rasgos aparentemente permanentes del militarismo hicieron sentir su presencia en dos nuevos desastres de gran significado político: Tobruk y Singapur.

La retirada británica de la Línea Gazala en 1942, que tuvo como consecuencia la caída de Tobruk, y concluyó con una larga huida de regreso a Egipto, fue un desastre sólo superado por el de Dunquerque en esta guerra. Tobruk costó a Gran Bretaña 35.000 bajas y grandes pérdidas en terreno y material.

¿Por qué ocurrió? Una de las explicaciones de mayor popularidad dice que Rommel ganó porque tenía ventajas materiales: mejores carros blindados y mejores cañones. Esta, excusa no tiene validez. El Octavo Ejército británico poseía cuatro veces más carros de combate (incluyendo los 400 que tenía en reserva) que Rommel, y en promedio su calidad era superior a la de los alemanes; en artillería la ventaja británica era de tres cañones por cada dos alemanes; y en aviación, había seiscientos aviones británicos frente a quinientos treinta alemanes.

Se acerca más a la verdad la explicación de lo ocurrido si se hace referencia a lo mal dirigido que estuvo el ejército británico. El comandante del ejército, general de división Neil Ritchie, hombre guapo, ha sido descrito por sus contemporáneos con frases que recuerdan a las que podrían aplicarse a Elphinstone, Raglan y Buller:

> Por entonces, Ritchie estaba ya completamente embarullado. Un día hablaba de lanzar un contraataque en una dirección, y al siguiente sólo pensaba en lanzarlo por otra. Seguía siendo optimista y trataba de no creer que había recibido un fuerte golpe. Cuando le informé del estado en que se encontraba la Primera División Acorazada en un momento en que yo pensaba utilizarla para el contraataque voló a mi lado y casi sugirió que mi actitud era subversiva. (General Messervy).
>
> El general Ritchie tenía aire de hombre decidido, pero estaba muy

indeciso. (General Godwin-Austen). (Según este mismo comandante, Ritchie «tenía tendencia a pedirle a uno su consejo y, en cuanto lo había escuchado, a actuar de forma opuesta a la indicada»).

Ritchie no tiene ni perspicacia ni imaginación. (General de división Dorman-Smith en un informe dirigido al general Auchinleck).

Un hombre de aspecto robusto, con encanto y estilo, pero sin aura. (General Ramsden).

Aunque por su forma de hablar parecía seguro y lleno de decisión, uno tenía la impresión de que en su pensamiento no existía ni una cosa ni la otra. (General Messervy.)[2]

Veamos un ejemplo de este estado de indecisión que recuerda el que sintió unos cien años antes Elphinstone antes de la retirada de Kabul:

Recibí una orden por vía del cuerpo de ejército: El Adem no debía ser evacuado, costara lo que costase. Era necesario luchar allí hasta el fin. La posición estaba ya rodeada. Norrie me dijo que se trataba de una orden personal del comandante del ejército. Luego recibí un mensaje: me autorizaba a evacuar la posición si yo pensaba que era imposible retenerla. Yo dije que estaba seguro de no poder conservarla mucho tiempo en nuestro poder; luego me dijeron que transmitiera el mensaje anterior a la Brigada 29ª. Después me llegó otra orden: el comandante del ejército dice que hay que conservar la posición. Después otra: que había que evacuarla si parecía posible sacar de allí a la brigada. Pasé esta orden a Denis Reid [el general de brigada], y partieron. Este es un ejemplo de lo que ocurría constantemente.[3] (General Messervy).

Bajo la ineficaz dirección de este hombre grande, amable, cortés, falto de imaginación, aparentemente afable pero a veces quisquilloso, el ejército experimentó una gradual declinación en organización, disciplina e impulso. Se convirtió en un ejército «fofo en lugar de tenso, cachazudo en lugar de ágil».

Una vez más la fatal combinación de exceso de confianza y subestimación del enemigo produjo un embotamiento del impulso militar. «En el cuartel general británico había un sentimiento de confiada seguridad en que sería fácil deshacerse de él [Rommel] y que lo probable era que se rindiera».[4] El alto mando militar, debido en parte a falta de informaciones de espionaje y en parte por una inherente aversión a los subterfugios, se dejó embaucar por las aviesas travesuras del enemigo. Rommel, que no se veía entorpecido en su proceder por inhibiciones de ese tipo, fríamente profesional y forzado a inventar ante la necesidad, logró trazar anillos, en una sucesión de fintas, flanqueos, movimientos en pinza y rodeos, en torno a su

adversario, mucho más poderoso, sin tretas y valeroso, pero también flemático y lento de movimientos.

El propio Rommel anotó en su diario que su éxito se debió a la predilección mostrada por los británicos por el ataque frontal: valientes pero costosas cargas hechas en pequeños grupos, en las que los atacantes se daban una y otra vez de cabeza contra el vientre de los *panzers* alemanes.

Estas arrancadas de toro bravo, que dejaron reducidas las reservas británicas de carros de combate de 400 a sólo 170, fue empeorada todavía más por la manía de lanzar los carros de combate en pequeños grupos, en «paquetes de a céntimo», nuevo ejemplo de ese curioso modo de actuar tan evidente en campañas anteriores.

Otra razón, más específica, del desastre que, si Auchinleck no hubiera retenido a los alemanes en El Alamein, pudiera haber costado las reservas petrolíferas británicas del Oriente Próximo y por tanto la guerra, ha sido también apuntada por otros observadores: la superioridad de los cañones anti-tanque que poseían los alemanes. Los sólidos proyectiles de dos libras de peso que disparaban los británicos, incapaces de atravesar el blindaje de los últimos modelos de carros de combate alemanes, contrastaban de forma triste con los cañones de 50 y 76 mm. (capturados a los rusos) que utilizaron los alemanes.

Según Liddell Hart esta desventaja en potencial anti-tanque no habría sido tan grave si los generales ingleses hubieran tenido en cuenta que Rommel utilizaba cañones antiaéreos de 88 mm., como armas anti-tanque. Pero es posible discutir esta idea si se tiene en cuenta primero que nuestros excelentes cañones antiaéreos de 3, 7 pulgadas no se prestaban, por motivos técnicos, a ser utilizados contra carros de combate. Segundo, esos cañones antiaéreos eran en aquel momento más necesarios como arma antiaérea que en la función que Hart sugirió posteriormente.

Desde el punto de vista de conducta humana, sentimientos humanos, liderazgo y toma de elaboración de decisiones, los acontecimientos ocurridos en 1942 en el norte de África constituyen un ejemplo a pequeña escala de las principales causas de la incompetencia militar. Debajo de este robusto exterior, Ritchie, como Buller antes que él y como Elphinstone antes que este último, carecía de confianza en sí mismo y parecía más preocupado por demostrarse algo a sí mismo que por hacer la guerra. Hay muchos actos suyos, como el presidir interminables «reuniones de comité» en las que se establecía la política de dirección del ejército, la petición de consejos que luego no eran tenidos en cuenta, y la forma poco sincera que tuvo de lograr convencer al comandante en jefe de que estaba protegiendo Tobruk cuando en realidad lo dejaba en manos de los alemanes, cosas en suma que indican que se trataba de un hombre asolado por la duda. Sus dudas fueron hábil aunque imperfectamente escondidas tras su a menudo inapropiada fachada de monumental satisfacción de sí mismo. En sus relaciones con Auchinleck se comportó como Randolph Churchill ante Winston —el hijo débil ante el padre poderoso—, pasando rápidamente de una actitud de negarse a aceptar buenos consejos[*] (porque hacerlo

hubiera supuesto aceptar su propia dependencia) a otra consistente en pedir ansiosamente directrices y aliento.

Nadie debe por tanto extrañarse de que Ritchie estuviera encadenado por las impasibles y arcaicas actitudes de la organización militar en la que llegó a elevarse al generalato, una organización en la que, por citar a un historiador contemporáneo, «la astucia, el empuje, la infidelidad, el egoísmo y la ambición costaban muchísimo menos que la modestia, buenos modales, valentía y sentido del deber».[5] Un ejército que el comandante en jefe, general Auchinleck, dijo que era «demasiado rígido y carente de flexibilidad y por tanto incapaz de adaptarse realmente a las condiciones de la guerra moderna en el desierto, que exige movimientos rápidos, o a las que rigen en cualquier otro lugar».[6] El 25 de junio de 1942, Ritchie perdió su mando. [*]

Tobruk fue un desastre, pero, en términos de sufrimiento humano, no llegó ni a la mitad de lo que ocurrió en otro de los escenarios de la guerra.[7]

11

SINGAPUR

«Podría resumirse diciendo que los encargados de dirigir la campaña de Malaya por tierra cometieron todos los errores garrafales concebibles».

GENERAL DE DIVISIÓN WOODBURN KIRBY, *Singapur: the Chain of Disaster*

Durante las nueve semanas que van desde los comienzos de diciembre de 1941 y mediados de febrero de 1942, la «inexpugnable» fortaleza de Singapur, puerta de entrada europea al Extremo Oriente, cayó, con su bulliciosa ciudad, su enorme puerto marino y sus aeropuertos estratégicamente vitales, en manos de los japoneses.

Puede decirse que, a la larga, los resultados de este desastre fueron incalculables. El mito de la supremacía europea sobre los pueblos asiáticos reventó para siempre, y el prestigio y competencia de los ejércitos británicos quedaron dañados, a los ojos del mundo y sobre todo de los norteamericanos, más allá de toda posible reparación. A corto plazo Gran Bretaña perdió su último y más fuerte asidero en Extremo Oriente, algo que supuso un tremendo revés para el esfuerzo bélico global. Perdimos miles de vidas, tanto militares como civiles, pero hubo algo quizá peor: la catástrofe militar condenó a miles de personas a más de tres años y medio de miseria en los campos de concentración japoneses. En fin, las pérdidas económicas llegaron a varios cientos de miles de libras esterlinas. Perdimos amplias y caras instalaciones portuarias, navales y de otros tipos, almacenes militares, combustible, el principal puerto para la exportación de un caucho que se necesitaba con urgencia, más dos buques de guerra nuevos y de primera categoría. La mayor parte de estos bienes materiales cayeron prácticamente intactos en manos del enemigo, con lo que se dobló en la práctica el valor de su pérdida para los aliados.

Es evidente que hay muchas cosas que deben ser explicadas. Aunque otros acontecimientos mundiales le quitaron importancia en el momento en que se produjo, la caída de Singapur constituye un fenómeno más notable y preocupante que el sitio de Kut, la desafortunada dirección de la guerra de Crimea o incluso el más reciente fiasco de Suez.

Al igual que los otros casos que hemos discutido aquí, el de Singapur es esencialmente un problema humano: resultado del comportamiento humano, del intelecto humano, del carácter humano y del error humano. No puede hacerse justicia a lo que realmente ocurrió si se hace referencia solamente a la geografía, el clima, o a consideraciones políticas o militares más amplias. En el fondo (y en la cumbre), nos enfrentamos a cuestiones que son principalmente psicológicas y que sólo pueden ser explicadas mediante una reducción a principios psicológicos.

Planteemos el problema en forma de una serie de preguntas:

1. ¿Por qué aquella «inexpugnable» fortaleza fue planificada y dotada de servicios de forma que, mientras que presentaba defensas aparentemente formidables por el lado sur, tenía su espalda, la playa norte, tan abierta al invasor potencial como una playa para bañistas?

2. ¿Por qué hubo una falta casi completa de coordinación y cooperación entre los diversos encargados de defender la isla?

3. ¿Por qué, estando claro como estaba que los japoneses atacarían la isla por el lado norte, no se hizo el menor esfuerzo por construir defensas en ese lado?

4. ¿Por qué el teniente general Percival, comandante de Singapur, ignoró el consejo apremiante de su subordinado, el general de brigada Simson, el de su superior, General Wavell, que le instaban a que construyera tales defensas?

5. ¿Por qué, por un lado, se hizo tan poco por defender a la población civil contra los ataques aéreos y, por otro, se hizo tanto por mantenerla ignorante de la situación una vez se desencadenó ésta?

6. ¿Por qué persistió el general Percival en creer que los japoneses atacarían por el nordeste cuando se vio enfrentado a muchísimas pruebas que mostraban que iban a hacerlo por el noroeste?

7. ¿Por qué prohibió el oficial al mando de las tropas australianas en la isla que sus soldados escaparan, mientras él planeaba secretamente su propia fuga?

8. Por fin, y ésta es quizá la pregunta más interesante, ¿cómo pudieron aquellos hombres capaces de errores de juicio tan colosales alcanzar una posición que les permitiera perpetrarlos?

Tratemos de contestar estas preguntas.

Como hemos sugerido antes, la pérdida de Singapur tiene su raíz en acontecimientos muy anteriores. En 1925 hubo una prolongada y virulenta discusión entre los jefes del ejército de tierra y los de mar y aire sobre cómo había que defender Singapur. Mientras que los ejércitos más antiguos estaban en favor de fortificaciones y cañones fijos de tipo pesado para repeler un ataque desde el mar, el jefe de las Reales Fuerzas Aéreas, Trenchard, opinaba que lo necesario era contar con una aviación numerosa capaz de hacer frente a cualquier atacante antes de que llegara a tener la isla a su alcance. No hará falta decir que fueron los hombres del ejército de tierra y de la marina los que ganaron en la disputa, a expensas del arma más joven. Se instalaron pesados cañones fijos en Singapur.

Esta discusión, en la que la RAF tuvo que claudicar, tuvo tres consecuencias nefastas. Primera, la isla quedó sin defensas y completamente expuesta del lado norte. Segunda, los principales comandantes del ejército de tierra, desde la discusión hasta el momento del desastre, se aferraron tozudamente a la idea de que los japoneses nunca tratarían de avanzar hacia la isla con un descenso hacia el sur por la península malaya. Por fin, la dura pelea entre los tres ejércitos dio como resultado una total falta de coordinación.

Esta situación se agudizó todo lo posible al ser instalados los cuarteles generales

de cada uno de los tres ejércitos en puntos lo más distante posible entre sí. Una consecuencia de esta falta de cooperación cuidadosamente planeada fue que las fuerzas aéreas empezaron a construir aeropuertos sin consultar al ejército de tierra, que era el que se suponía tenía que defenderlos.

Los guardianes de Singapur defendieron sus erróneas decisiones de diversas maneras. Una de ellas fue importar conferenciantes oficiales de Inglaterra. Ignorantes al parecer del esceptimismo de su público civil, estos «expertos» trataron de transformar lo blanco en negro reiterando que no había ningún ejército en la tierra, ni siquiera el japonés, capaz de avanzar a través de la impenetrable jungla de la península malaya, que esta jungla no permitía el paso de carros de combate, y que la máquina militar japonesa era tan primitiva que no podía ser tomada en serio.

La población de Singapur, plantadores de caucho y otros, que tenían sobre los conferenciantes de Londres la ventaja de conocer algo acerca de la península e incluso quizás alguna que otra cosa sobre los japoneses, discutieron estas tesis pero, quizá porque no eran más que civiles, sus objeciones no tuvieron acogida.

Sin embargo, las autoridades se esforzaron cada vez más por impedir a los civiles que descubrieran nada que pudiera contradecir la serie de engaños oficiales con los que ellas mismas se habían esposado. Así, cuando el *Molay Tribune* publicó una noticia según la cual se habían visto buques de transporte japoneses frente al extremo sur de la costa indochina, el director del periódico fue inmediatamente interpelado por el comandante en jefe del Extremo Oriente, mariscal del aire Sir Robert Brooke-Popham, quien dijo: «Considero muy impropio publicar opiniones tan alarmistas en un momento como el actual… la situación no es ni la mitad de grave de lo que induce a suponer el *Tribune*».

La forma misma de la protesta de Brooke-Popham es interesante. Para empezar, en su frase no niega la verdad de la noticia publicada por la prensa. No hubiera podido hacerlo pues la información se basaba en una nota de la agencia Reuter que el censor no había suprimido y que era indudablemente cierta. En segundo lugar, consiguió decir implícitamente que la situación no era grave pero que, sin embargo, podía causar alarma. Esto resulta curioso porque si la proximidad de las fuerzas japonesas no era grave, ¿por qué una información verdadera que se refiriese a tal hecho podía ser alarmante? Es más, si era alarmante, porque era cierta, entonces la situación descrita debía ser grave y, en tal caso, cuanto antes se enterase la población civil mejor, puesto que podría tratar de ajustarse a las circunstancias.

Por último, sus palabras son un ejemplo de la tendencia, demasiado corriente, que consiste en hacer callar a la población civil como si se tratara de un grupo de personas que, debido a algún tipo de minusvalidez mental o insuficiencia moral, debe ser mantenida al margen y en la ignorancia de lo que ocurre por los que se suponen superiores.

No es difícil adivinar las causas de tal arrogancia. Si un pequeño grupo de profesionales revela la información que posee puede tener la sensación de perder

parte de la mística que le rodea, con lo cual se debilita la imagen que de él tienen los demás. Si, además, este pequeño grupo en el seno de la comunidad no tiene ni idea sobre qué debería hacer a continuación, encuentra una razón adicional para negarse a difundir aquella información.

Es algo semejante a lo que ocurre cuando un médico o una enfermera, después de tomar la temperatura a un paciente, se reserva el dato obtenido e insiste en no comunicarlo al interesado. El paciente, desconocedor de los datos, tiene que contentarse con una sonrisa condescendiente y un paternalista: «No se preocupe, pronto le curaremos y podrá salir otra vez». No hará falta añadir que esta celosa conservación de la mística será mucho más aguda en los miembros más inmaduros y menos seguros de sí mismos de cualquier grupo pequeño.

Los guardianes de Singapur eran magníficos ejemplos de este tipo de motivación. Después de una larga historia de equivocaciones, lo que menos podían aceptar es que alguien pensara que se había equivocado. Conforme los acontecimientos que demostraban su error se iban acumulando, sus resistencias a admitir que eso era lo ocurrido se iban haciendo más fuertes. Al igual que un médico inseguro, las autoridades militares encubrieron su negativa a dejar circular informaciones auténticas, y lo hicieron de dos modos. Ambos tenían forma de panaceas, una para ellos mismos, la otra para sus pacientes, que en este caso era la población civil de Singapur. A sí mismos se decían que permitir que la información circulase perjudicaría la moral de los civiles; para los «pacientes» no se les ocurrió nada mejor que hacer circular informaciones falsas.

Por ejemplo, el comandante en jefe, en una declaración oficial, dijo de su desesperantemente anticuada colección de aviones de guerra: «Nos arreglaremos perfectamente con los Buffalo [que los miembros del club de vuelo de Singapur llamaban “cacahuete especial”] que tenemos. Son aviones que perfectamente bien para Malaya».

Esta falta concreta de precisión parece haberse debido a la estupidez, la arrogancia y la deshonestidad. Era arrogante por su subestimación de una fuerza armada asiática, estúpida porque calculaba erróneamente el efecto que la frase iba a causar entre los habitantes de Singapur, y deshonesta porque ni siquiera un hombre como Brooke-Popham podía haber llegado al puesto de mariscal del aire sin saber algo acerca de los aviones puestos bajo su mando.

Como demostró, en su más brutal forma, la administración de Hitler, suprimir la verdad requiere dos cosas: por un lado la censura, y por otro los comunicados oficiales. El alto mando de Singapur utilizó ambos procedimientos. Veamos por ejemplo la Orden del Día facilitada al *Molay Tribune* apenas dos meses antes de la capitulación de Singapur. El texto decía:

> Estamos preparados. Hemos estado muy sobre aviso y nuestros preparativos están ultimados y han sido puestos a prueba… estamos

> confiados. Nuestras defensas son fuertes y nuestras armas suficientes. Cualquiera sea nuestra raza… tenemos un objetivo y sólo uno, defender nuestras playas, destruir a los enemigos que lleguen a poner sus pies en nuestro suelo… ¿Y nuestro enemigo? Vemos ante nosotros un Japón consumido a lo largo de los años por las agotadoras pretensiones de su caprichosa embestida contra China… Recordemos todos los que nos encontramos aquí, en el Extremo Oriente, que participamos en una gran campaña mundial en favor de la verdad, la justicia y la libertad.

Como dijo el director del *Tribune*, es difícil creer que alguien pueda, deliberadamente, decir tantas mentiras.

Aquí nos encontramos con una curiosa paradoja. En nuestra cultura consideramos más grave acusar a un hombre de deshonestidad que de estupidez. La primera es atribuible al culpable, mientras que nadie es más responsable de su estupidez que de la longitud de sus pies. Acusar sin fundamento a una persona de deshonesta entra en el terreno de la calumnia, mientras que decir de alguien que es estúpido es solamente una falta de amabilidad y, como máximo injurioso. Y sin embargo, estos hombres situados en la cumbre de su carrera optaron por el tipo de engaño más transparente.

El lunes 8 de diciembre de 1941 el cuartel general publicó su primer comunicado de guerra. Decía en él que los japoneses habían fracasado en su intento de desembarcar en Kota Bahru. Poco después un segundo comunicado afirmaba: «Todos los buques de superficie se retiran a gran velocidad, y los pocos soldados que han quedado en la playa están siendo intensamente ametrallados».

Se trataba, naturalmente, de una noticia esperanzadora para los mal informados civiles de Singapur. Como señala Noel Barben «No les era difícil imaginar *(porque era esto desde luego lo que querían imaginar y era esto naturalmente lo que sus comandantes militares querían que imaginasen)* una playa a la luz de la luna, unos pocos japoneses de caqui abandonados a su suerte por sus cobardes camaradas que huían “a gran velocidad” en sus embarcaciones».[1] (La cursiva es mía).

En realidad el comunicado era esencialmente falso y deliberadamente engañoso. Al cabo de pocas horas del desembarco japonés en Kota Bahru, la zona había sido firmemente capturada por el enemigo. Tras depositar en tierra las tropas de desembarco, las barcazas y buques japoneses de transporte regresaron, claro está, a su base y a la mayor velocidad posible: éste era el único pedacito de verdad que facilitaba el cuartel general, y lo hacía de forma distorsionada, a fin de que sirviera a sus propios fines.

El hecho de que los militares encubrieran el abandono de sus tareas es fundamentado por el general Wavell, quien en 1948 admitió ante el ex-gobemador de Singapur que el «pecado original» de la falta de preparación y todo lo que de ella resultó, debía ser atribuido a los militares.

Los mandos militares tenían muchos pecados de qué confesarse, y entre ellos es

importante el de la falta de información y preparación dadas a sus tropas. Poco antes de la invasión japonesa, y cuando los carros de combate enemigos se preparaban ya para avanzar por la península de Malaya, se encontraron miles de folletos, cuidadosamente atados en paquetes, en un armario del cuartel general. Se trataba de unos textos oficiales del ministerio de la guerra en los que se daban consejos no-técnicos sobre cómo actuar frente a carros de combate enemigos, tema en el cual la virginidad de las tropas locales era absoluta.

No hará falta pensar mucho para saber por qué no fueron distribuidos. Algunos mandos militares de Malaya *no pensaban posible que los japoneses utilizaran carros de combate*. Pero, aun cuando ése hubiera sido el caso, no se habría hecho daño alguno repartiendo los folletos. Después de todo, pocos creían que el enemigo iba a utilizar gases y sin embargo se distribuyeron caretas antigás. Sólo podemos concluir que si alguien dejó que los folletos se apolillaran en el armario fue porque su texto carecía tanto de tacto que proclamaba una herejía. Caracteriza a los dogmas en los que se cree firmemente su capacidad de resistir no sólo verdades indigestas sino incluso la más ligera sugerencia de la mínima posibilidad de la más tangencial referencia a un hecho inaceptable. Se prefiere que mueran hombres y que caigan ciudades antes de permitir que quede claro algún fallo en las sagradas enseñanzas.

Hasta aquí puede haberse dado la impresión de que la estupidez, la obstinación y las decisiones erróneas eran prerrogativas de los mandos del ejército de tierra. La marina demuestra claramente que no fue así. Para empezar, los jefes de la marina habían estado en primera línea de responsabilidad por la colocación exclusiva de cañones fijos de 15 pulgadas, encarados al mar, respaldados por cierto número de cañones de 9 pulgadas que estaban provistos solamente de 30 proyectiles cada uno, es decir, suficiente para que cada uno pudiera disparar un proyectil diario durante un solo mes.

Pero todavía tenían que ocurrir cosas peores. Como medida desesperada de última hora, dos barcos, el *Prince of Wales* y el *Repulse* fueron enviados a Singapur. Se encontraban bajo el mando del almirante Sir Tom Phillips que, según alguien que le conoció, era «un viejo lobo de mar franco y duro». Pero tampoco él tuvo por desgracia suficiente perspicacia. Aunque se le había advertido seriamente de la insuficiencia de protección aérea con que contaba, pronto zarpó con sus dos buques «a buscar pelea». Al principio, mientras los buques subían tranquilamente por la costa oriental, todo fue bien.

El almirante Phillips persistió en su actitud a pesar de que se le envió un segundo aviso que decía categóricamente: «No será posible, repito no, protección de cazas». Pero como hacía mal tiempo y el cielo estaba cubierto de nubes, se sintió seguro. Sin embargo, el cielo se aclaró repentinamente. Un destello de prudencia aconsejó al almirante dar media vuelta y avisar a Singapur que regresaba a la base. Fue lo último que se le oyó decir. Parece que en su viaje de regreso recibió un informe (que posteriormente se demostró que era infundado) donde se le decía que los japoneses

habían lanzado un ataque contra la ciudad de Kuantan. Sin informar a Singapur decidió «ir a ayudar». Fue una decisión fatal. Sus buques fueron avistados, torpedeados y hundidos por las fuerzas aéreas japonesas, y se perdieron los 840 hombres que formaban su tripulación y oficialidad. Phillips era, y en esto coincide todo el mundo, un oficial valiente y concienzudo, pero su valentía rayaba en la temeridad y sus errores de juicio tuvieron, aparte de un efecto devastador en la tan cuidada moral de los ciudadanos de Singapur, una consecuencia desastrosa: sellaron el destino de la ciudad. Porque ahora ya no quedaba nada que la protegiera. Naturalmente uno se siente tentado de preguntar: ¿cómo un hombre tan excelente en algunos aspectos pero tan limitado en otros pudo alcanzar una posición desde la cual le resultaba posible causar una pérdida tan grave para sus compatriotas?

Esto por lo que respecta a la marina. El alto mando de las fuerzas aéreas, instalado en un lugar de su propia adopción, no salió mucho mejor parado de la prueba. Ya hemos visto cómo el mariscal del aire Brooke-Popham subestimaba las fuerzas aéreas japonesas en relación con sus propias escuadrillas de aparatos anticuados. Este mismo oficial de sesenta y tres años, caracterizado primordialmente por su tendencia a quedarse dormido con el menor pretexto, tuvo tantas dudas e indecisiones como comandante de la aviación que hasta la historia oficial dijo de él: «Es posible que no se diera del todo cuenta de la importancia de la rapidez… Al parecer, en el mando del cuartel general de Malaya no hubo conciencia de lo necesario que era tomar decisiones con rapidez».

La primera demostración clara de las limitaciones que pesaban sobre el mando de la RAF fue en torno a la cuestión de los ataques aéreos japoneses. Aunque debía haber sido obvio para todos que era inevitable que se produjeran tales ataques, cuando llegó el primer ataque nocturno no se apagaron las luces ni salieron cazas a combatir a los aviones enemigos, y ello pese a que, como reconoció el vicemariscal del aire Maltby, se supo con treinta minutos de antelación que el ataque iba a producirse. La culpa fue de los japoneses, sin embargo, pues fueron ellos quienes cometieron el imperdonable paso en falso de atacar por la noche, cuando según el dogma oficial los japoneses eran incapaces de volar con sus aviones en la oscuridad. Esta idea fija costó a Singapur 61 muertos y 133 heridos.

Pero la osadía de los almirantes y las vacilaciones de los mariscales del aire no fueron nada en comparación con la intransigencia de los generales. Era como si nada pudiera hacerles mover, ni siquiera los ruegos de otros oficiales. Como afirma Noel Barber en su libro *Sinister Twilight:*

> Cuando el general de brigada Simson, jefe del cuerpo de Ingenieros, fue a ver al general de división Gordon Bennett (al mando de la 8ª División australiana) le resultó imposible convencerle de la urgente necesidad de construir defensas antitanque. «Al principio no quería ni oír hablar del tema», anotó Simson después de la entrevista. Simson quedó horrorizado. No

conseguía comprender que el general australiano no viera que no había nada que impidiera al enemigo llegar hasta Johore. Pero aparentemente Bennett no lo veía pues aquella misma noche escribió en su diario: «El Mando de Malaya envió al general de brigada Simson para discutir conmigo acerca de la creación de obstáculos antitanque para ser utilizados en la carretera… Personalmente apenas tengo tiempo para estos obstáculos… prefiero detener y destruir a los carros de combate con armas antitanque».

Por eso los japoneses nunca tuvieron que frenar, por eso las tropas aliadas fueron aniquiladas una y otra vez por los hábiles rodeos envolventes descritos por los japoneses. Del lado británico se tomaron decisiones equivocadas. Se rompieron las comunicaciones… Quedaron grandes bolsas de soldados totalmente aisladas. Aparecieron los primeros carros de combate japoneses y «constituyeron una gran sorpresa» para los británicos, que no tenían un solo carro de combate en Malaya. En un territorio de jungla en el que, según insistieron siempre los británicos, los carros de combate no podían avanzar, los tanques japoneses se desplazaron fácilmente en las anchas zonas que había entre una hilera de caucheras y la contigua.[2]

El general de división Gordon Bennett no era, por utilizar los términos de este relato vernáculo, una bolsa de resistencia aislada ni tampoco alcanzaba el récord de obstinación. En palabras de Barber: «Los intentos [del general de brigada Simson] de mejorar y aumentar las defensas habían sido burlados siempre; la mayoría de las veces por el general Percival que parecía tener algún tipo de fijación contra la adopción de esas medidas… No se había hecho nada, ni nada se hacía pese a la multitud de insistentes peticiones hechas con anterioridad».

Uno de los riesgos que supone pertenecer a cualquier organización rígidamente autoritaria y jerárquica es que, de vez en cuando, el individuo, por pura necesidad extrema o debido a sus firmes convicciones personales, se siente obligado a apremiar a quienes se encuentran a niveles *superiores* al suyo. Es un riesgo porque el carácter de la organización, sea una familia victoriana, una escuela privada británica o el ejército británico, exige que los apremios vayan siempre en una sola dirección, preferentemente de arriba a abajo. Enfrentarse al sistema pinchando a los de arriba puede tener consecuencias muy desagradables.

La medida de hasta qué punto le parecía grave la situación al general de brigada Simson la da su último intento de hacer cambiar de parecer a su superior.

Tomó aliento y anunció que quería aprovechar la oportunidad de aquella conversación íntima para tratar del tema de las defensas antitanque. Percival pareció algo sobresaltado pero adoptando una expresión de cansancio se sentó y escuchó. El general era un hombre difícil de «pre-calentar». Alto, delgado, con dos dientes siempre asomando entre sus labios, era una personalidad

> totalmente negativa y su reacción instintiva ante cualquier problema consistía en decir que aquello era imposible. En esto Simson era opuesto a él, pues tendía a decir, «Bien, probemos». Por eso Simson había preferido quedarse con Percival y arriesgar el todo por el todo en aquella extraña entrevista en plena noche, y por eso se puso a hablar en seguida con la elocuencia del profesional. Su principal trabajo eran las defensas. Creía implícitamente en su utilidad y sabía que la historia había demostrado su validez incluso en las guerras modernas. Y tenía en sus manos todo el material necesario… Le dijo a Percival que tenía el personal y materia prima necesarios para colocar defensas fijas y semipermanentes, defensas antitanques, obstáculos submarinos, trampas, minas, alambradas ancladas pero flotantes, métodos para iluminar el agua por la noche… Ante el desconsuelo del general de brigada, Percival se negó a hacer caso de sus ruegos.[3]

Al parecer, Simson no era de los que se conforman con un *no* como respuesta, porque le dijo a su superior: «Señor, debo subrayar la necesidad de hacer cuanto podamos para ayudar a nuestras tropas. A menudo sólo tienen una instrucción mediana, están cansados y desanimados. Han estado retirándose a lo largo de cientos de kilómetros. Y, por favor, recuerde, señor, que los japoneses están mejor equipados y preparados, y que les respalda una serie ininterrumpida de victorias… Y habría que hacerlo ahora, porque en cuanto la zona entre en la línea de fuego no habrá mano de obra civil».

El ruego había sido expuesto con fuerza, respeto y lógica pero, sorprendentemente, el general no cambió de parecer. La ira de Simson empezaba a ser incontenible: «Mire, general, he planteado esta cuestión una y otra vez. Usted se ha negado siempre a darme su autorización. Y lo que es más, nunca ha querido decirme *por qué*. Dígame al menos una cosa, ¿qué es lo que le hace adoptar esta actitud?».

Y fue entonces por fin, cuando, el comandante en jefe de Malaya dio una respuesta:

«Creo que establecer defensas del tipo que usted sugiere sería malo para la moral de las tropas y los civiles».

Como comenta Barber, «Simson quedó francamente horrorizado y todavía recuerda aquel momento, allí, en pie en la habitación, con su cuerpo repentinamente helado, consciente de que, si no ocurría un milagro, Singapur estaba perdida. Cuando se puso su gorro, Simson no pudo retener una última frase: “Señor, la moral quedaría mucho más afectada si los japoneses empiezan a correr por toda la isla”».

Para la mayoría de las personas, la respuesta que dio Percival a Simson tiene que parecer completamente carente de lógica como mínimo. ¿Cómo podría reducir el nivel moral de un aviador el hecho de darle un paracaídas, o el de alguien que vive en una casa el hecho de regalarle una cerradura especial antirrobo para la puerta

principal?

Barber añade una interesante nota a pie de página en torno a esta cuestión: «¿A qué se debía esta tendenciosidad del general Percival cuando se trataba de la creación de defensas? Simson cree que tanto a él como a los otros comandantes de Malaya, indiferentes al tema de las defensas, se les debió inculcar, en un momento u otro de su carrera militar, un aforismo relativo a la importancia de la moral. Si no fue así, es posible que no comprendiera el verdadero valor de las defensas en circunstancias como las que en aquel momento se vivían».[4]

Es algo que, desde luego, no excede los límites de lo posible. Pero, si fue así, ¿por qué el hecho de dar la importancia que tiene al tema de la moral en el curso de las enseñanzas impartidas a los oficiales pasa luego a convertirse en un reflejo condicionado, irreversible e inalterable para cualquier situación, por inapropiado que sea? Y ¿qué otra razón podría tener alguien para negarse a la construcción de defensas? Después de todo, no es una proeza intelectual comprender que es más difícil caminar por un campo sembrado de alambradas que por campo abierto, que un enemigo retenido por alambradas o zanjas antitanque se convierte en un blanco más fácil que el que avanza sin encontrar obstáculos a su paso, o que es más fácil repeler una invasión naval y nocturna si es posible cegar e iluminar a los asaltantes mediante focos.

Otra observación de Barber señala otro curioso rasgo de estos fenómenos y muestra que no fueron exclusivos de la «campaña» de Singapur. «Cuando Hore-Belisha era ministro de la guerra vino a visitar las fuerzas expedicionarias británicas en 1939; quedó asustado ante la ausencia de obra defensiva, mostró abiertamente su preocupación, y anotó posteriormente en su diario el 2 de diciembre de 1939: “Ironside [jefe del cuartel general imperial] vino a verme después de visitar las fuerzas expedicionarias y me indicó con tonos muy subidos que los oficiales estaban molestísimos por las críticas que hice respecto de la falta de defensas… Dijo que Gort amenazaba con dimitir”».[5]

Parece que la incapacidad para comprender el valor de las defensas no era debida a la indiferencia ante las críticas adversas. Además, en este texto se ve implícitamente que, incluso el jefe del estado mayor imperial, creía que la falta de defensas no era tan importante como las heridas que habían sido causadas en los sentimientos de los militares. ¿Es posible que en algún rincón de la mente de ciertos militares profesionales se oculte una aversión natural contra las respuestas defensivas?

Las respuestas defensivas, por contraposición a las ofensivas, son tenidas en muy poco en los medios militares. La actividad defensiva es protectora, femenina, casi podría decirse que maternal. En las relaciones sexuales, para usar una comparación especialmente gastada aunque muy a propósito, es el macho el que penetra en la fortaleza de la hembra; él es el atacante, ella la defensora. Que el macho realice complicados preparativos para su propia seguridad es algo hasta cierto punto afeminado, una admisión de debilidad. Para el macho que duda de su propia virilidad,

para aquel cuya vida y elección de carrera están gobernadas por dudas inconscientes sobre la propia masculinidad y suficiencia sexual, actividades tan afeminadas como éstas son anatema. Este mismo planteamiento nos lleva a pensar que debe existir una afinidad entre el comportamiento de los generales en Singapur y el de los obreros industriales que se niegan a ponerse ropa de seguridad, tapones para los oídos, etc.[*] Es posible que en ambos casos los interesados crean que defenderse es poco varonil, y que si se defienden pueden parecer afeminados.

En el caso de Percival y Gordon Bennett, establecer defensas hubiera supuesto admitir el peligro que corrían. En otras palabras, cuando hablaban de su ansiedad ante la posible deterioración de la moral de los civiles, no hacían más que desplazar la ansiedad que sentían respecto de su propia moral. Si se investiga más profundamente lo ocurrido en Singapur sorprende en seguida el carácter compulsivo de esta negativa de los militares a defenderse. Este tipo de comportamiento compulsivo es típico de personas que presentan una personalidad autoritaria y han sido «educados» en una organización que tradicionalmente trata el miedo y el peligro por medios rituales: rutina, instrucción, desfiles, etc. Se encuentran técnicas semejantes en los rituales y exhibiciones inhibidores de la agresión de muchos animales; en estas especies el fin de tales técnicas es mantener dentro de ciertos límites la agresividad interna de la especie. La contemplación de los mecanismos instintivos de los animales menos nobles apunta a otro de los motivos que contribuyen a explicar el comportamiento de estos generales de tan curiosa ineficacia. Se trata del mecanismo de la resignación ante el ataque en masa de sujetos de la misma especie. Mientras que la rata parda, el más feroz luchador que pueda encontrarse, es capaz de revolverse para atacar a cualquier depredador del tamaño que sea, nunca trata de defenderse cuando se ve objeto de un ataque concertado por parte de otras ratas. Cuando la rata «extranjera» que ha penetrado en el terreno de otra comunidad es sorprendida y atacada, no hace ningún esfuerzo por defenderse y prefiere que la despedacen antes que replicar.

En un nivel humano, un comportamiento así podría formar parte de las tendencias apaciguadoras. Según Konrad Lorenz, esos patrones de conducta ritualizados que son los ademanes apaciguadores se encuentran en muchas especies animales como defensa última contra los efectos letales de la agresión en el seno de una misma especie. Cuando trata de apaciguar a otro miembro de la misma especie, el animal hace todo lo posible por evitar todo estímulo de la agresión del otro. Hay peces, por ejemplo, que provocan la agresión de otro exhibiendo sus colores, abriendo sus aletas y sus agallas para mostrar al máximo el contorno de su cuerpo. Si el mismo pez quiere apaciguar a un enemigo superior hace exactamente lo contrario: palidece, repliega sus aletas, muestra la parte más estrecha de su cuerpo y se mueve con lentitud, cautelosamente, robando literalmente todos los estímulos a la agresión.

La tendencia a apaciguar, a mostrar la otra mejilla, tiene tal importancia entre los humanos, tanto en el sentido del «ama a tus enemigos» de las enseñanzas cristianas como en las inclinaciones de los subordinados ante sus superiores, que no hay razón

para creer que no se presenta también en algunos tipos de comandantes militares cuando se ven enfrentados a situaciones aparentemente tan desesperadas y luchan lejos del suelo patrio.

Pero, para proseguir nuestro relato: poco después de su conversación con Simson, el general Percival fue visitado por el comandante supremo de las Fuerzas Aliadas en Extremo Oriente, el general Sir Archibald Wavell. Acerca de esta visita Wavell escribió que quedó «muy conmocionado al ver que no se había hecho nada» y «en tono algo áspero» preguntó la razón. Percival le dio la misma contestación que había dado a Simson: para conservar alta la moral de los civiles. Wavell replicó que sería mucho peor para la moral si las tropas de la península eran empujadas por los japoneses hasta la isla.

El resultado de esta entrevista fue que Churchill dio directrices sobre lo que debía hacerse para defender la playa norte. La lista de medidas era precisamente la misma que Simson había defendido. Pero, a pesar de estos apremios transmitidos a Percival por medio de Wavell, no se hizo nada. Cuando por fin Percival presentó un plan, era demasiado tarde porque la imprescindible mano de obra civil ya no podía ser obtenida.

Igualmente alocado era el pensamiento de Percival en lo que se refiere a la disposición de sus tropas. En lugar de conservar una fuerza de reserva que hubiera podido ser enviada rápidamente a cualquier punto que los japoneses eligieran para su ataque, decidió repartir sus tropas por toda la costa, aunque en capas delgadísimas. En otras palabras, decidió hacer «por el bien de la moral» lo que antes no había querido porque habría *perjudicado* la moral.

En su orden del día de la «Batalla de Singapur», Percival jugó ampliamente con frases como «el enemigo infiltrado», «habladurías incontroladas» y «fabricantes de rumores», todo ello con la intención de alarmar a los ciudadanos (pues no había quinta columna). Y aquello lo dijo un hombre que había dado tantísima importancia al mantenimiento de la moral de los civiles.

Barber escribe refiriéndose a este período: «En todo el catálogo de liderazgos ineficaces… no hay nada tan sorprendente como la virtual ausencia de toda acción disuasiva durante las últimas horas de luz diurna antes del ataque de los japoneses… es difícil creer que un general moderno ignorase con tanta facilidad lo que estaba ocurriendo».[7]

Para entonces, todos, hasta Wavell, predecían correctamente que el ataque japonés sería lanzado por el noroeste. Había buenas razones para hacer esta predicción. Sin embargo, Percival ordenó inmediatamente que las grandes cantidades de material defensivo que estaban acumuladas en el noroeste de la isla fueran trasladadas a la esquina nordeste, y ello a pesar de que un vuelo de reconocimiento había mostrado que los japoneses encontrarían obstáculos insuperables si trataban de atacar por el nordeste.

Pero, cuando ya había trasladado el material, Percival supo que el enemigo estaba

acumulando fuerzas en el noroeste y ordenó en seguida que se repitiera el traslado en sentido inverso. Pero era ya demasiado tarde.

Para los aliados fue una semana de caos y confusión. En ningún momento la situación se vio aliviada por la aparición de signos de buena dirección por parte de los generales. Gracias a la ausencia de defensas, y a la no utilización de los focos que habían sido preparados para cegar y detectar a los atacantes cuando avanzaran vadeando los estrechos de Johore, los japoneses llegaron a tierra sin ser casi molestados. A pesar de la devastadora descarga artillera japonesa, los cañones británicos, en lugar de bombardear el punto de embarque del enemigo, permanecieron mudos, en espera de una orden que no llegó nunca. Aunque contaban con varias semanas de aviso previo, las fuerzas de tierra aliadas fueron rápidamente flanqueadas, rodeadas, aisladas o derrotadas limpiamente.

La carencia de cualidades de general en Percival podría resumirse así: «Parece evidente que, aunque Percival habló mucho de la necesidad de ganar tiempo, no dio el único paso que le hubiera permitido ganarlo. Si en diciembre y a primeros de enero se hubieran construido defensas en Johore, aún habría sido posible que Singapur sobreviviera el tiempo suficiente para esperar los refuerzos australianos del Próximo Oriente».[8]

No fue así, y un total de 138.708 soldados británicos, indios y australianos murieron o fueron apresados.

En todos los casos de incompetencia militar considerados en este libro, Singapur es el que mejor desmiente la teoría del «maldito necio» sobre la incompetencia militar. Percival era de hecho un hombre muy inteligente y en años anteriores había mostrado ser un brillante oficial de estado mayor. Lo que tenía en común con incompetentes de momentos anteriores eran la pasividad, la cortesía, la rigidez y la obstinación, la falta de resolución, la caballerosidad y el dogmatismo. ¿Es posible que sean éstos los denominadores comunes de la incompetencia militar? ¿O existe otra causa que está por debajo de todas las demás? Quizá nuestro siguiente ejemplo, el último que presentamos, nos proporcione al menos una pista sobre esa causa.[9]

12

ARNHEM

«Todas las pruebas acumuladas confirman que, al igual que en Gallipoli, en este desastre británico el valor desnudo adoleció de planificación competente, espionaje competente y tecnología competente. Pero el fin de una guerra es la victoria, no la Victoria Cross, y fue una vergüenza que en 1944 fuéramos todavía tan aficionados».

RONALD LEWIN

«Empezó a parecerme que los generales nos habían metido en algo que no les incumbía».

UN SOLDADO RASO EN ARNHEM

Aunque no sirviera para nada más, la «Operación Market-Garden», el plan de Montgomery para capturar y retener una cabeza de puente al otro lado del Rin en el norte de Holanda, como mínimo permite demoler el mito según el cual la incompetencia militar es algo que resulta de la simple estupidez. El comportamiento de los que combatieron en la batalla, por su espíritu de iniciativa, agilidad mental, fortaleza y heroísmo, fue insuperable. Con el mismo criterio, los hombres que planearon y dirigieron la operación fueron probablemente tan dotados intelectualmente, tan bien preparados, tan competentes en su profesión, tan entregados y conscientes de su responsabilidad como los que más. Pero cuando la operación se desplegó, todos los síntomas de la incompetencia militar en los niveles altos salieron a flote.

En teoría el plan era una aventura muy arriesgada que, si hubiera resultado eficaz, habría podido acortar varios meses la guerra. Uno de los rasgos secundarios del plan era que prometía asegurar a Montgomery la realización del deseo de que sus ejércitos fueran los primeros en ganar la carrera hacia Berlín. Cuando el plan fue puesto en práctica, este segundo rasgo fue antepuesto al objetivo primordial, y el resultado fue calamitoso.

La operación «Market-Garden» estaba planeada en dos fases. Primera, un lanzamiento de tropas aerotransportadas sobre el norte de Holanda, debía coincidir con la invasión del sur de Holanda por las tropas de infantería del Segundo Ejército británico. En la segunda fase, los paracaidistas y tropas transportadas en aviones de la Primera División Aérea debían capturar y retener el gran puente de la carretera de Arnhem mientras los carros de combate del XXX Cuerpo del Segundo Ejército avanzaban rápidamente a través de Holanda para consolidar la zona ganada. El éxito dependía de que en la región de Arnhem se encontrara poca resistencia enemiga; de la captura del puente de Arnhem antes de que los alemanes tuvieran tiempo de volarlo o de llevar refuerzos hasta allí; del envío de olas sucesivas de tropas

aerotransportadas desde Inglaterra, para respaldar al grupo lanzado en el primer momento; y, por fin, de la llegada a Arnhem del Cuerpo XXX, antes de que transcurrieran *48 horas* a partir del primer lanzamiento de tropas desde el aire.

El fracaso de la operación fue consecuencia de la concatenación de los factores siguientes:

1. Como no se preocupó de abrir el puerto de Amberes limpiando el estuario de Schelde, Montgomery permitió que el 15º Ejército alemán escapara hasta el norte de Holanda, donde podía ser utilizado en la defensa de los accesos a Arnhem.

2. La llegada a Arnhem del Cuerpo XXX de carros de combate dependía de su capacidad de avanzar a través de casi 100 kilómetros de territorio enemigo, por carreteras elevadas y desprotegidas, flanqueadas por terreno blando y cruzado por corrientes de agua. Cualquier retraso (un puente volado, una emboscada enemiga, una carretera bloqueada) podía suponer la detención de toda la columna de carros. Cualquier retraso podía dar a los alemanes tiempo suficiente para llevar refuerzos a la zona. No es sorprendente que en la práctica los carros de combate no alcanzaran nunca Arnhem, y que de hecho no pudieran lograr en nueve días lo que el plan presuponía en dos.

3. Como hubiera podido esperar todo el que conociera medianamente el clima británico de otoño, las neblinas y la blandura del suelo cubierto de fruta de un final de septiembre inglés retrasaron la partida de los planeadores y aviones de paracaidistas que habrían debido reforzar la Primera División Aerotransportada.

4. La operación «Market-Garden» necesitaba, más incluso que las operaciones militares más corrientes, un sistema de comunicaciones perfecto que enlazara adecuadamente las diferentes unidades y comandantes de las fuerzas atacantes. Pero aquí falló la tecnología. Aunque hacía ya cincuenta años que Marconi había logrado enviar mensajes por telegrafía sin hilos, los aparatos de radio de los invasores resultaron inútiles. Aparte de los momentos en que se encontraban al alcance directo de sus oídos, nadie supo nunca lo que estaban haciendo los demás.

5. Como el asalto aéreo debía ocurrir a plena luz del día, y como era vital que los carros de combate completaran su viaje antes de transcurridas 48 horas, todo dependía de la ausencia de fuerzas alemanas en número importante en la zona de Arnhem y en la ruta de acceso a esa ciudad por el sur. De ahí que causara cierto sobresalto que la resistencia de los Países Bajos comunicara que dos divisiones *panzer*, «desaparecidas» misteriosamente con anterioridad, habían reaparecido casi al lado de la zona prevista para el lanzamiento de los paracaidistas. Esta información, cuando fue transmitida a Montgomery, fue respaldada por fotografías aéreas británicas de carros de combate alemanes instalados en la zona de Arnhem. Mientras, las tropas de vanguardia del Segundo Ejército británico informaban que se había producido una acumulación de fuerzas alemanas en la zona por la que ellos debían avanzar.

Llegado este momento era necesario volver a calcular los posibles riesgos de la

operación. Pero como todos estos feos datos no concordaban con lo que se había planeado, todos los oídos a los que llegaron se volvieron repentinamente sordos. Montgomery, que había dicho que la información de la resistencia era ridícula, fue seguido por el Segundo Ejército, que también ignoró el hecho. Cuando uno de sus oficiales de espionaje mostró al general Browning fotografías aéreas de carros blindados alemanes, en el cuartel general de la Primera División Aerotransportada, el general dijo: «Yo de usted no me preocuparía por eso… Probablemente están inutilizados». El oficial de espionaje fue visitado entonces por el oficial médico del cuerpo, que le sugirió que pidiera un permiso pues era evidente que estaba agotado. Y, en el cuartel general del Primer Ejército Aliado, el jefe del espionaje aliado, un teniente coronel británico, decidió que no había pruebas directas que demostrasen que en la zona de Arnhem había «nada más que las escasas defensas que ya conocemos». Como escribe Ryan: «A todo lo largo de la línea de mando aliada la evaluación de los informes del espionaje sobre la presencia de *panzers* en la zona de Arnhem fue maravillosamente catastrófica».

Por fin, y por si quedara algún resto de duda al respecto, el personal de espionaje del Segundo Ejército expuso que en su opinión las fuerzas alemanas en la zona «son débiles, están desmoralizadas, y probablemente se hundirán por completo si se ven enfrentadas a un ataque aerotransportado».

«Market-Garden» se puso en marcha, pero no exactamente como había sido planeado. En lugar de encontrarse con unos pocos hombres que se hundían o huían, la Primera División aerotransportada cayó en un avispero de blindados alemanes. El enemigo, lejos de estar desmoralizado, luchó con el ímpetu del tigre, pues se trataba de defender la puerta que daba acceso a su país. Y los carros blindados británicos, en lugar de atravesar Holanda para ayudar a los acosados paracaidistas, se vieron obligados a arrastrarse lentamente debido a la combinación de un terreno inadecuado y una oposición decidida.

La derrota fue total y terrible. Escasos de todo lo que no fuera valor, los hombres de la Primera División Aerotransportada resistieron hasta que su número se redujo de 10.005 a menos de una cuarta parte de esa cifra. El total de bajas aliadas —su mando muertos, heridos y desaparecidos— superó los 17.000 hombres, o sea, unos 5.000 más que el Día D. Además, hubo entre 500 y 10.000 víctimas entre la población civil holandesa durante la operación.

Aparte de lo que un historiador de Estados Unidos ha llamado «un saliente de 75 kilómetros, que no llevaba a ninguna parte», no se ganó absolutamente nada que no fuera la lección transmitida a la posteridad, pese a que incluso el impacto de esta lección quedó reducido porque el mariscal de campo Montgomery dijo después de la operación que ésta había sido un éxito en un 90 por ciento, frase que llevó al príncipe Bernardo de los Países Bajos a comentar: «Mi país no puede permitirse dos veces el lujo de un éxito de Montgomery».[1]

Para el que estudia los desastres militares, el ataque contra Arnhem está a la altura

de Kut y de la Bahía de los Cochinos (ver más adelante, en el capítulo 29). Debido a su subestimación del enemigo, su aceptación de riesgos elevados y mal calculados, al desprecio de informaciones indigestas y a un fracaso tecnológico, decisiones militares tomadas por cerebros capacitados, en niveles altos de mando, sólo produjeron sufrimientos y caos.[2]

SEGUNDA PARTE

«Es mejor contener a un semental que hacer moverse a un toro».

GENERAL MOSHE DAYAN

NOTA DEL AUTOR

Debido a que en la primera parte hemos yuxtapuesto una serie de relatos sobre desastres militares, el lector puede haberse visto obligado a pensar que estos hechos son el comportamiento militar típico. No es así. Que estos desastres hayan sido la materia prima de tantos libros y dramas muestra que son casos relativamente raros. También debemos decir que hay más altos mandos militares competentes que incompetentes.

Sin embargo, como hemos visto, cuando se produce un caso de incompetencia militar, sus consecuencias pueden ser carísimas; por eso la siguiente parte de este libro ha sido escrita sin autocensura de ninguna clase.

Del mismo modo que un libro sobre el cáncer no podría permitirse transigencias al hablar de su malignidad, o de pasar rápidamente por encima de los riesgos de los carcinógenos y sus peligrosos modelos de conducta, tampoco un libro sobre la incompetencia militar valdría ni el papel sobre el que se escribe si no escarbase hasta sacar a la luz incluso lo que resulta molesto a la vista. Al igual que el cáncer, la incompetencia militar es parte del precio que se paga por la complejidad. Aparte de todo lo demás que resulte del análisis, él estudio de la incompetencia militar en potencia sirve para subrayar que la mayoría de los ejércitos cumplen sus numerosas y difíciles funciones con cierta eficacia casi siempre.

13

¿HAY QUE EXPLICAR ALGO O NO?

Ahora que hemos terminado nuestra revisión de algunos tropiezos militares ocurridos en un período de algo más de cien años, ¿qué conclusiones podemos extraer respecto de la frecuencia de la incompetencia militar?

Se podrían dar varias respuestas. Primero, podría afirmarse que la llamada incompetencia en altos niveles del mando es una ficción inventada por la imaginación de historiadores vengativos, faltos de precisión o mentirosos. También podría presentarse de otra forma esta respuesta diciendo que si, en raras ocasiones, algunos comandantes han tenido pequeños lapsus de mando, esta cuestión no merece ser tratada y, menos aún, ser sometida a un análisis extenso.

También podría concluirse, en segundo lugar, que lo que aparentemente fue incompetencia militar se debió en realidad a otros factores no militares, como la tacañería de los gobiernos, los caprichos del clima o la pura mala suerte.

Una tercera conclusión podría ser que como toda acción militar es un experimento incontrolado, en el sentido que nunca se podrá saber qué habría ocurrido de haber sido otras las decisiones, queda siempre la posibilidad casi inimaginable de que todo hubiera ido peor, o sea, que lo ocurrido representó el resultado menos grave posible. Muchas costosas operaciones de la primera guerra mundial entran en este apartado.

Nadie puede negar que hay bastante verdad en todas estas afirmaciones. Los hechos son distorsionados en todo relato. Los desastres son noticias más importantes que los éxitos. Los escritores disfrutan indudablemente pintando el cuadro más negro posible de sus bestias negras privadas, muchos generales han tenido que luchar contra la ineptitud, las interferencias ignorantes y la tacañería de sus amos políticos, y naturalmente las cosas hubieran podido salir incluso peor.

Pero estos argumentos *pueden* ser discutidos. La gente tiene tendencia a amar a sus generales y almirantes porque éstos desempeñan el papel de figura paterna vicaria, sobre todo en tiempo de guerra. No hay más que leer *Fabulous Admirals*, de Lowis, para comprobar que incluso las más escandalosas extravagancias (extravagancias que no serían toleradas en ningún otro terreno) son consideradas divertidas, si no atractivas, cuando forman parte de la personalidad de un soldado famoso. Después de todo, hasta Sir John French tiene todavía su círculo de devotos admiradores. Como afirma Alfred Vagts: «Gran parte de la historia militar se escribe, si no con el fin expreso de dar sostén al prestigio y la autoridad de un ejército, sí al menos con la intención de no dañarlo, de ocultar sus secretos, evitar que la debilidad quede al descubierto, y esconder las vacilaciones o el mar humor». «El registro histórico de la guerra queda pues subordinado al deseo del autor de no echar a perder

reputaciones.»[1]

En conjunto, por tanto, la tesis que habla de la presencia de una tendencia a exagerar la frecuencia y resultados de la incompetencia militar queda quizá compensada por algunas tendencias precisamente opuestas.

En estas circunstancias, se opina aquí que ciertas clases de incompetencia han sido constantes en el terreno militar, y que entre los millones de oficiales y soldados que han combatido heroica y eficazmente, a menudo en circunstancias durísimas, ha marchado un pequeño pero influyente número de hombres cuya habilidad ha quedado muy por debajo de lo requerido por el cargo que ocupaban. Se plantean entonces dos preguntas. ¿Hay un patrón común para estos casos de incompetencia? Y si lo hay, ¿dónde tiene su origen?

Como primer paso hacia la obtención de respuestas, tratemos de resumir los datos proporcionados por los capítulos precedentes. Así pues, brevemente, la incompetencia militar supone:

1. *Un grave desperdicio de recursos humanos y el incumplimiento de uno de los primeros principios de la guerra: la economía de fuerzas.* Este principio deja de ser observado debido en parte a la incapacidad de hacer la guerra rápidamente. También deriva de determinadas actitudes mentales que en su momento estudiaremos.

2. *Un conservadurismo fundamental, un aferrarse a tradiciones anquilosadas*, una incapacidad para sacar partido de la experiencia (en parte debido a la negativa a admitir los errores pasados). También se da una falta de utilización o una mala utilización de la tecnología.

3. *Una tendencia a rechazar o ignorar informaciones* que sean indigestas o que choquen contra prejuicios.

4. *Una tendencia a subestimar al enemigo* y a sobreestimar el potencial propio.

5. *Falta de decisión* y tendencia a abdicar de la obligación a tomar decisiones.

6. *Una obstinada persistencia en llevar a cabo una tarea determinada* a pesar de la presencia de pruebas decisivas en sentido contrario.

7. *Desaprovechamiento de las posibilidades ofrecidas por una situación ventajosa* obtenida en combate y tendencia a «retener los golpes» en lugar de atacar a fondo.

8. *Falta de reconocimiento adecuado.*

9. *Predilección por los asaltos frontales*, a menudo dirigidos contra el punto más fuerte del enemigo.

10. *Una fe en la fuerza bruta* como algo superior a la treta ingeniosa.

11. *Falta de utilización de técnicas como la sorpresa* o el engaño.

12. *Indebida predisposición a encontrar víctimas propiciatorias* para los reveses militares.

13. *Supresión o distorsión de las noticias* del frente, justificada generalmente por la necesidad de conservar la moral o la seguridad.

14. *Creencia en fuerzas místicas*: destino, mala suerte, etc.

Algunos de estos aspectos de la incompetencia militar, o todos ellos a la vez, han jugado un importante papel en los desastres militares revisados en los capítulos precedentes.

Ahora falta mostrar que tienen una etiología común y que pueden ser comprendidos en términos de una compleja interacción entre la naturaleza de las organizaciones militares y ciertas características de la personalidad. Para empezar, consideremos en primer lugar la cuestión del despilfarro de recursos humanos. Como veremos, ésta es quizá la mejor clave para todo lo que necesitamos entender.

Desde un punto de vista lógico, si no humanitario, todo comandante militar debería estar preocupado ante todo por la conservación de una fuerza eficaz. Aunque tenga otras grandes cualidades de general, no le servirán de nada si no queda nadie para combatir. Parece por tanto que un exagerado número de bajas puede ser indicador de incompetencia militar. En realidad las cosas son más complicadas. Hay que distinguir como mínimo tres situaciones. En primer lugar están los conocidos casos de lo que aparentemente es pura incompetencia administrativa, por ejemplo lo ocurrido en la que John Laffin llama la imbécil Expedición Walcheren de 1809. Aunque la finalidad de esta expedición era atacar Amberes, las tropas fueron mantenidas en inactividad durante ocho semanas en la insalubre isla de Walcheren, en Zeeland. Al final, debido a la indecisión del comandante del ejército de tierra, Lord Chatham, y del comandante naval, Sir Richard Strachan («una pareja gris, dudosa e incompetente»), murieron 7.000 hombres, otros 14.000 quedaron con su salud destrozada para el resto de sus vidas, y miles más cayeron enfermos, casi todos de malaria. Sólo 217 murieron en combate. Mientras agonizaban, los soldados apenas recibían atenciones ni comida. Como hace notar Laffin: «Los enfermos podían ser sacrificados».[2]

Entra en el mismo género el aterrador despilfarro de vidas humanas en la guerra de Crimea. Durante esta campaña el ejército padeció una reducción del treinta por ciento en sus hombres debido a la enfermedad, falta de aumentación y frío. Los cuatro factores principales fueron al parecer ignorancia, falta de iniciativa y de inventiva, una heladora despreocupación por la suerte de los soldados y suboficiales, y el temor a ofender a las autoridades superiores. (Lo más parecido a la tragedia de Crimea en épocas más recientes es la incompetencia e indiferencia del ayuntamiento de Londres ante los problemas planteados por los ataques aéreos que sufrió la ciudad en 1940 y 1941; la responsabilidad ha sido atribuida a los holgazanes burócratas preocupados solamente por su propio prestigio.)[3]

El segundo tipo de despilfarro de vidas humanas es el que resulta de las bajas que la acción del enemigo causa debido a la incompetente planificación de los altos mandos militares. Los hombres que perecieron en Fort Rooyah durante el amotinamiento indio, las miles de víctimas de los gases utilizados por los alemanes

en 1915, los 13.000 hombres que fueron hechos prisioneros tras el sitio de Kut, las 138.000 víctimas de Singapur, los 8.500 norteamericanos que murieron en la ofensiva de las Ardenas de 1944 y los 17.000 hombres británicos, norteamericanos y polacos que murieron, resultaron heridos o desaparecieron en Arnhem entran en esta categoría.

Hay naturalmente varios casos de despilfarro de vidas humanas que entran en los dos apartados a la vez. Así, la desgraciada retirada de Kabul, en la que la pérdida de todo un ejército de 4.500 hombres y 12.000 seguidores del campamento puede atribuirse en parte a factores climáticos (varios miles murieron de frío) y en parte a la actividad depredadora de las tribus afganas. En ambos casos su fallecimiento fue consecuencia de la enorme debilidad e indecisión de su comandante en jefe, general Elphinstone.

El tercer y más costoso tipo de despilfarro de soldados es el que resulta de una deliberada política de atrición adoptada por comandantes para quienes los soldados son algo perfectamente sacrificable; generales para los que conservar vidas humanas no es tan importante como cualesquiera otros objetivos que pretenden conseguir. Un buen ejemplo de este fenómeno se encuentra en las campañas de Napoleón. Así lo hace pensar su frase: «Un hombre como yo no se preocupa demasiado por las vidas de millones de hombres». El millón de personas, más o menos, que cayó en el Sommne, en Verdun y en Passchendaele fueron víctimas de esta misma actitud mental.

Esta tremenda pero no definitiva lista de víctimas humanas sugiere que a lo largo de los años un puñado de altos comandantes militares han sido como mínimo descuidados en lo que se refería a las fuerzas combatientes que les habían sido confiadas. Sin embargo, si se analiza más a fondo, parece que los culpables de este fracaso pueden clasificarse en dos categorías. Primero, están los que como Elphinstone, Raglan, Buller y Percival son hombres temperados, corteses y pacíficos que aunque sin duda se preocupan por las terribles pérdidas sufridas por sus ejércitos, dan muestras de ser incapaces de hacer frente a la situación para mejorarla.

Elphinstone, por ejemplo, pudo haber ocupado la fortaleza de Baila Hissar. Pudo haber permitido a sus tropas resguardarse del hielo con polainas improvisadas. Pudo haber empezado la retirada antes y más rápidamente. Del mismo modo, Raglan pudo haber apremiado al gobierno para que facilitara a sus tropas lo que tanto necesitaban. Pudo haber emprendido acciones directas para procurar leña en beneficio de los miles que morían de frío. Pudo haber conseguido que su estado mayor procurase alguna actividad que remediara la situación. No hizo nada de todo esto, sin embargo, y prefirió retirarse a la relativa comodidad del cuartel general que había instalado en una casa de campo. Percival pudo haber preparado defensa y protección contra los ataques aéreos para los habitantes de Singapur. Pero prefirió no hacerlo.

Buller, que es quizás el caso más interesante, pudo haber salvado vidas si hubiera desplegado sus tropas más generosamente. Tanto le afectaba el sufrimiento de sus

hombres que llevó el principio de la economía de fuerzas a un extremo tan ridículo que miles de soldados murieron por falta de la ayuda que pudieron haberles proporcionado decenas de miles de soldados que fueron mantenidos fuera de la acción, sin nada que hacer.

Mientras que la incompetencia de todos estos hombres parece resultar de una pasividad paralizadora y de falta de lo que el general Gordon Bennett ha llamado «espíritu agresivo», la imagen que dan los hombres del segundo grupo presenta un claro contraste con la de los anteriores. El pecado dominante de los generales de este segundo grupo fue una ambición arrogante emparejada con una tremenda insensibilidad ante el sufrimiento ajeno. Hombres como Haig, Townshend, Walpole, Nixon y Joffre, no parecían tener sino un objetivo: su interés. Vanidosos, taimados, intrigantes y deshonestos, no eran ciertamente lerdos ni estaban desprovistos necesariamente de talento militar.

En todo esto estamos adelantando ya una teoría de la incompetencia militar que no tiene nada que ver con la sostenida por los que explican este fenómeno como resultado de la actividad de «necios». ¿Es posible que estemos complicando demasiado las cosas? ¿Es posible que la mera deficiencia mental explique los datos? Examinemos primero, pues, antes de tratar los demás factores que contribuyen a la incompetencia militar, esta hipótesis más antigua y con más partidarios.

14

LA CAPACIDAD INTELECTUAL DE LOS ALTOS MANDOS MILITARES

«Siento un total desinterés por nuestros oficiales. Les sobra cuerpo y les falta cabeza».

T. E. LAWRENCE

«La mayor parte de las derrotas británicas se debieron a la estupidez».

CORRELLI BARNETT, *The Desert Generals*

¿En qué puede basarse, pues, la explicación más generalizada de la incompetencia militar, o sea la que afirma que todo se reduce a estupidez?

Se deja entender que las fuerzas armadas no ejercen atractivo para los mejores cerebros. Una reciente revisión de este tema realizada en los Estados Unidos pone a los oficiales del ejército por debajo de los catedráticos, médicos, sacerdotes y maestros. Como señala Morris Janowitz: «Las ideologías liberales… sostienen que, como la guerra es esencialmente destructiva, las mentes más agudas son atraídas por actividades más positivas».[1] Según el mariscal de campo Montgomery, hace ya bastante tiempo que sucede esto. Hablando de 1787, escribió que el ejército «era el destino habitual de los hijos segundones menos brillantes».[2] Y, refiriéndose a 1907 escribió: «… en aquella época, el ejército no atraía a los mejores cerebros del país».

También se habla de la baja calidad de los cadetes que entran en las fuerzas armadas. Según Janowitz: «Entre los educadores existe la impresión de que el nivel intelectual de los que inician la carrera militar en las academias de los ejércitos es adecuado ya que alcanza el mínimo requerido, aunque no suelen aparecer estudiantes superdotados».[3]

Este mismo autor hace notar que en Gran Bretaña el sesenta por cien de todos los que ingresan en la Real Academia Militar son clasificados *antes de su ingreso* entre los que probablemente serán oficiales de una talla inferior al promedio.

Parece que la capacidad intelectual nunca ha contado mucho a la hora de preparar a los oficiales que aspiran al generalato. Incluso Haig, ese «soldado culto», logró llegar a ser comandante en jefe del ejército británico durante la primera guerra mundial a pesar de que su historial académico era bastante malo. Este austero escocés, el zopenco de la familia según Duff Cooper, hombre «profundamente estúpido» según Lloyd George, y *«tete du bois»* al decir de Briand, tuvo grandísimas dificultades para aprobar el examen de ingreso para la academia militar de Sandhurst, y sólo consiguió entrar gracias a la ayuda de un profesor especializado tan buen conocedor de los métodos de la academia que podía prácticamente garantizar el

ingreso hasta al candidato más gris. Sir Henry Wilson, que posteriormente llegó a jefe del cuartel general imperial, se distinguió por haber fracasado tres veces en sus intentos de ingresar en la Real Academia Militar.

Sería lógico que cualquiera preguntase por qué ese procedimiento de selección cuando tan fácil era ingresar sin cumplir con los requisitos exigidos. El general de división Fuller, según cuenta Sir John Smyth, acudió a un profesor especializado en exámenes de ingreso que le hizo aprenderse de memoria la respuesta a doce probables preguntas. Como el cincuenta por cien de estas preguntas fueron planteadas en el examen, Fuller logró el récord de obtener 497 puntos de un total de 500…[4] Tan poco acostumbrados estaban los miembros del tribunal de la Real Academia Militar a todo tipo de esfuerzo intelectual que cuando un cadete aprendió de memoria el libro de texto sobre la Guerra Peninsular se le acusó de haber hecho trampa.

Que el nivel intelectual no contaba mucho a la hora de los subsiguientes ascensos dentro del escalafón del ejército puede comprobarse si se recuerda el período de estudios de los mariscales de campo Montgomery y Auchinleck, pues ambos ingresaron por los pelos en la academia y salieron de ella con notas muy bajas.

Al comentar estos fenómenos, Smyth indica que «dice mucho sobre la dureza del examen de ingreso de Sandhurst y del alto nivel competitivo de la academia el que estos dos distinguidos oficiales entraran y salieran de la misma con tan bajas calificaciones».[5] Puede ser que tenga razón, aunque a la vista de otros datos quizá fuera una explicación más lógica decir que los requisitos académicos de Sandhurst no tienen de hecho nada que ver con los que se necesitan para ser un buen general. Lo cierto es que aunque se logren buenos resultados en la academia, no se tiene por ello garantía de ser posteriormente un buen jefe militar. El general Colley, cuya sucesión de derrotas culminó en 1881 con su fallecimiento en la colina Majuba, se había distinguido previamente al salir de la escuela de estado mayor con las más altas calificaciones registradas hasta la fecha. La nula importancia que tiene el paso por la academia para el futuro de un general queda también confirmada si se observa la carrera de Napoleón y Wellington: los dos tuvieron bajas calificaciones en la academia.[6] Más recientemente, la temprana brillantez académica del teniente general Percival no le sirvió evidentemente de mucho en Singapur.

Sin embargo, aunque la historia militar está repleta de ejemplos de lo que suele llamarse estupidez, hay firmes bases que permiten creer que estas explicaciones reflejan solamente la preferencia general por las teorías simples ante lo que son fenómenos verdaderamente complejos. Si el fenómeno complejo es desagradable e injuriosa la explicación sencilla, tanto mejor.

Nosotros opinamos que las limitaciones intelectuales que *parecen* estar por debajo de la incompetencia militar podrían no tener nada que ver con la inteligencia, pues generalmente son consecuencia de los efectos que sobre las dotes naturales de las personas tienen dos tradiciones antiguas y relacionadas entre sí. La primera, fundada generalmente en los hechos, es que en el combate la fuerza cuenta más que

la inteligencia; la segunda, que cualquier muestra de cultura no sólo está fuera de lugar sino que además puede ser perjudicial en la práctica. Los miembros de la Real Comisión que investigó las chapuzas militares de la guerra de Sudáfrica mencionaron que todavía prevalecían estas tradiciones, y no solamente opinaron con gran pesimismo sobre el nivel de cultura y capacidad intelectual de los oficiales desde los de menor graduación hasta los altos mandos, sino que además anotaron decepcionados que «la perspicacia no está de moda y está considerada incluso como algo incorrecto».[7]

Basta leer las descripciones del funcionamiento de las academias para la formación de oficiales de los tres ejércitos de épocas posteriores a la de la guerra sudafricana para comprender que sus palabras cayeron en oídos sordos. En esas instituciones, la talla, la musculatura y la destreza en el juego siguen constituyendo el núcleo principal de criterios de juicio. Cuando se refiere a las personalidades que pasaron por la academia de Sandhurst, el general de brigada Smyth, galardonado con la *Victoria Cross*, se extiende fundamentalmente en sus cualidades físicas. Del mariscal de campo Alexander dice que era un buen corredor de larga distancia; de un cadete que ganó el Sable de Honor, que era «un buen atleta y capitán del equipo de rugby», y de un oficial que murió en 1915, que «poseía un buen físico y era notable en todos los deportes en los que participaba».[8] A la luz de comentarios como éstos y otros similares, el no iniciado podría ser perdonado si pensara que la principal finalidad de la Real Academia Militar era producir atletas o modelos masculinos más que cerebros capaces de dominar el complicado oficio de hacer la guerra.

Por suerte, algunos han comprendido que esta actitud de la academia es una amenaza contra la originalidad y la inteligencia. En fecha tan reciente como 1955, durante el Desfile del Soberano, el duque de Edimburgo creyó necesario decir: «Por último, tratad, cuando os hagáis mayores, de no tener miedo a las ideas nuevas. Las ideas nuevas u originales pueden ser malas y también buenas, pero mientras que un hombre inteligente, de mentalidad abierta, puede destruir una idea mala con una argumentación razonada, los que dejan que su cerebro se atrofie pueden recurrir a frases hechas sin sentido, a la burla y finalmente a la ira ante todo lo que sea nuevo».[9]

Si el nivel intelectual de los candidatos a jefe militar estaba por debajo del nivel de otras profesiones comparables, parece que la preparación recibida por aquellos jóvenes no hacía casi nada por restablecer el equilibrio. Ha habido ocasiones qué hacen pensar en la existencia de una conspiración para que todo siga así. En 1901, la comisión Akers-Douglas, que investigaba el funcionamiento de la Real Academia Militar, abogó por la total supresión de los profesores civiles y la utilización exclusiva de profesorado militar. Sin embargo, una comisión posterior, dirigida por Massey, se negó a aceptar este intento de autoalimentar la incultura. Deprimida por lo que vio, la comisión Massey consideró que:

1. Era necesario continuar la educación general de los cadetes (algo imposible si

los profesores mismos carecían de esa educación).

2. Pocos oficiales jóvenes daban muestras de tener capacidad de mando.

3. Había excesiva instrucción física, una disciplina excesivamente rígida y un exceso de utilización de la memoria con objeto de obtener buenas calificaciones.

4. Los profesores eran mediocres y habían sido elegidos por su destreza en los deportes y por su buena presencia más que por sus conocimientos de la materia que enseñaban o sus cualificaciones para ocupar el puesto de profesor.

La imagen que se ha pintado de Britannia, precursora de la Real Academia Naval de Dartmouth, es muy parecida. También allí se subrayaba sobre todo la obediencia ciega, el deporte y el ceremonial, mientras que se daba escasa importancia a los logros intelectuales y no se encontraba orgullo alguno por el conocimiento del oficio.

Pero las academias que produjeron los hombres cuya incompetencia costó a veces muy caro a la sociedad no pueden ser responsabilizadas en exclusiva de las características profesionales y valores que contribuyen a mantener. Son igualmente culpables los que estimulan su permanencia. En una fecha reciente, 1949, después de una guerra que casi se perdió debido a los efectos de la rueda de molino de la tradición arcaica, el almirante de la flota conde de Cork y de Orrery, tras recibir el saludo de los cadetes en Dartmouth, les animó a que absorbieran la tradición, del mismo modo que se podría haber exigido a una persona afectada de reumatismo que se aplicase un linimento antiguo y probado a lo largo de décadas. Respecto al ejército de tierra se cuenta de un famoso general que, tras inspeccionar la Real Academia Militar, se limitó a alabar la instrucción y los ejercicios físicos en lugar de hablar de la importancia de conocer el oficio para el que tendrá que dedicarse a las guerras modernas.

Es posible que la indicación más clara del abismo intelectual creado en la preparación de los oficiales sea la que dan los propios cadetes. Así, E. S. Brand dijo sobre la academia de Dartmouth: «Desafortunadamente, pese a todos los esfuerzos hechos, no fuimos educados[*] adecuadamente, en contraste con los cadetes de las escuelas privadas, cuyas perspectivas y conocimientos son mucho más amplios que los míos».[10] En este contexto, Janowitz señala que solamente los altos mandos militares más excepcionales pueden permitirse poner en duda la felicidad de la idea que tuvieron cuando decidieron hacerse militares. Por ejemplo, el general Robert E. Lee admitió que «el mayor error de mi vida fue recibir una educación militar». Y el general Stilwell dijo: «Todo el mundo sabe que un oficial del ejército tiene una mentalidad unilateral, que personalmente está interesado en provocar guerras a fin de conseguir ascensos y ser condecorado y que ha recibido una educación extraordinariamente limitada que no le permite apreciar las cosas más bellas de la vida».[11]

Incluso en una fecha recientísima, 1972, el curso para los cadetes oficiales de Sandhurst fue reducido de dos años a uno, acontecimiento que provocó en Geoffrey Sale, ex-director de estudios de la Real Academia Militar, este comentario: «Es

evidentemente ridículo pensar que sea posible crear un cuerpo de oficiales profesionalmente bien preparados y capaces de enfrentarse a cualquier tipo de situación y de comprender los detalles de su profesión, en sólo doce o trece meses. La medida equivale a condenar, al futuro oficial que no haya obtenido previamente una graduación universitaria, a ser una persona semi-educada, merecedor de las caricaturas de la televisión».[12]

Sea cierto o no que las limitaciones intelectuales constituyen la base de gran parte de los casos de incompetencia militar, lo indudable es que las fuerzas armadas han estado caracterizadas por un deliberado culto al anti-intelectualismo. Aunque este factor está relacionado con otras causas más profundas de los desastres militares que la simple ignorancia o estrechez mental, es cierto que sus efectos no han ayudado mucho a elevar el nivel. La actitud de los generales y almirantes que en el período de entreguerras denigraron a los pensadores progresistas y se burlaron de hombres que escribían libros que desafiaban las creencias del momento sirvió seguramente para frenar todo intento de ejercitar el intelecto entre los que deseaban seguir adelante, y alejó a los más dotados de la carrera militar. Como señaló una vez Robert McNamara: «Los cerebros son como los corazones, van a los sitios donde saben que serán apreciados».

Todavía en la segunda guerra mundial, los perniciosos efectos del anti-intelectualismo producían víctimas entre los tan necesitados cerebros preclaros del ejército. Un ejemplo clásico es el del general de división Dorman-Smith. Este oficial sin pelos en la lengua pero excelentemente dotado, cuyo talento fue alabado (y utilizado) por comandantes de tan alta talla como Wavell, Auchinleck y O'Connor, creó, debido a su capacidad intelectual, tal clima de resentimientos en los baluartes más poderosos de la clase dirigente militar que cuando fue relevado de su puesto como vice-jefe del cuartel general imperial en El Cairo después de la primera batalla de El Alamein, su caída fue definitiva. «No hubo recuperación. Todos los miembros del ejército que sentían rencor contra él, todos los que no habían podido olvidar su brillantez y su heterodoxia, procuraron rápidamente hacer correr por entre la clase dirigente militar la consigna de que Dorman-Smith no tuviera nunca una oportunidad para rehacer su carrera».[13]

Lo más triste del anti-intelectualismo es que a menudo no supone tanto una carencia real de intelecto como su censura de hecho. Esto es lo que induce a pensar el que, con gran rapidez después de haberse retirado, muchos militares tomen la pluma para escribir libros o artículos. Es evidente que hay algo que necesitaban exponer. Desgraciadamente, como señala Liddell Hart, después de toda una vida en la que resulta necesario reprimir la expresión de todo pensamiento original, muchas veces ya no queda nada que expresar. Las investigaciones más recientes sobre las relaciones entre la actividad mental y el fluir sanguíneo en el cerebro[14] confirman la antigua

creencia según la cual el cerebro, como los músculos, se atrofia si deja de ser utilizado durante mucho tiempo. Quizás hayamos tocado *aquí* la verdadera causa de la incompetencia militar: la edad. ¿Es posible? Como, tradicionalmente, los ascensos dependen de la antigüedad, los más altos mandos militares suelen ser viejos, y como el pensamiento, la memoria, la inteligencia y los sentidos se deterioran con la edad, podría ser que los malos generales fueran simplemente generales viejos. Ciertamente, puede asegurarse que la edad intensifica la mayoría de los defectos mentales,[15] y que a lo largo de la historia parece que la calidad de los generales no ha dejado de tener relación con sus años. Nunca fue esto tan evidente como en la guerra de Crimea y de nuevo en los años treinta de nuestro siglo. Otro factor que ha contribuido a la incompetencia y que tiene relación con la edad es la tendencia poco satisfactoria a expulsar, retirar por la fuerza o también frenar en su avance a aquellos oficiales *jóvenes* que tienen la imprudencia de no ocultar sus luces bajo la pantalla del conformismo.

Este fue el caso del general de división J. F. C. Fuller. El 13 de diciembre de 1933, Fuller, uno de los hombres del ejército británico mejor dotado intelectualmente, fue colocado en la lista de retirados. Este desperdicio de talento fue originado por los prejuicios levantados por sus profecías (totalmente cumplidas posteriormente), y porque se había atrevido a criticar a hombres de menos talento que él.

En aquellos momentos, Fuller tuvo un campeón en el entonces relativamente joven general Ironside, para quien el retiro forzado de Fuller fue un escándalo. Ironside creía que Fuller «posee el mejor cerebro del ejército». Sin embargo, cuando Ironside alcanzó un puesto desde el que le resultaba posible hacer regresar a Fuller, inmediatamente se negó a hacerlo, alegando: «No, no podría hacerlo, trastornaría el orden de ascensos». Como señaló Liddell Hart: «Este fue un ejemplo tristemente revelador de que incluso un soldado de mentalidad progresista tiende a adoptar una actitud servil ante la ley del orden de ascensos». Para hacerle justicia a Ironside añadiremos que en 1939 trató de restituir a su puesto a Fuller, pero esta vez, justo un año antes de que el ejército quedara casi aniquilado por el tipo de fuerzas móviles blindadas que habían sido defendidas por Fuller, fue el ministerio de la guerra el que se opuso a la rehabilitación.

Otra de las formas con que la edad determina la incompetencia es por medio de la dimisión voluntaria de oficiales jóvenes dotados de inteligencia. Según Janowitz, un reciente estudio sobre los tenientes del ejército norteamericano sugiere que los más brillantes abandonan la profesión de soldado en cuanto terminan el período mínimo obligatorio, mientras que otros peor dotados permanecen. Esta selección natural redunda en la dificultad de encontrar hombres brillantes en los niveles más altos del ejército.

Sin embargo, a pesar de todas estas consideraciones, la cuestión de la edad está lejos de poder explicar totalmente la incompetencia militar porque ha habido generales viejos muy capacitados y algunos jóvenes notablemente ineptos. Como ha

notado Vagts: «Hay generales octogenarios, generales que estaban enfermos del cuerpo e incluso de la mente, que han ganado victorias importantes». Es más, la misma complejidad de la incompetencia militar desafía cualquier otra explicación tan simple como la de la senilidad. En realidad hay motivos para tomar el factor de la edad más como síntoma que como causa. Sin embargo, veamos ahora otro aspecto de lo que parece ser incompetencia motivada por falta de inteligencia: la fuerte tendencia a parecer infalible.

La relación existente entre los papeles jugados por la ignorancia y la infabilidad en la incompetencia militar no es simple. En primer lugar, de acuerdo con el principio según el cual la naturaleza aborrece el vacío, la ignorancia tiende a recurrir a la omnisciencia cuando trata de ocultar la propia carencia de conocimientos o cuando el desconocimiento de los datos conduce al ignorante a creerse autorizado a contradecir al que habla documentadamente. Daremos un ejemplo bastante inofensivo del primer tipo de infalibilidad presunta; se trata de la anécdota del cadete de Dartmouth que, cuando preguntó por qué *PI* era igual a 3,1416, su profesor le dijo: «No nos corresponde a nosotros poner en duda la sabiduría del almirantazgo».

Simón Raven nos cuenta una divertida muestra del segundo tipo de omnisciencia: «Nunca olvidaré los problemas en que me metí por contradecir a un general que anunció que la sodomía había corrompido el imperio romano; de hecho este oficial apenas si sabía una palabra latina y había confesado además que nunca había leído una línea de Gibbon. Pero estas circunstancias fueron consideradas irrelevantes».[16]

Son bastantes más graves las infalibilidades que tratan de hacer desaparecer cosas desagradables mediante el mágico proceso consistente en emitir ruidos muy fuertes en dirección opuesta. Veamos algunos casos.

El mariscal de campo Montgomery-Massingberd, jefe del estado mayor imperial de 1926 a 1933, dijo: «En la prensa se encuentran algunas firmas que nos critican, pues dicen que deberíamos organizar de nuevo al ejército para una nueva guerra en Europa… Pero no es probable que el ejército sea utilizado para una gran guerra en Europa hasta dentro de muchísimos años».

La siguiente frase la pronunció Sir Ronald Charles, jefe del cuerpo de armamento y material, en la época de la llegada de Hitler al poder: «No es probable que haya una guerra mientras estemos vivos». También antes de la última guerra mundial, Sir Hugh Elles, director de instrucción militar, afirmó: «Los japoneses no suponen un peligro para nosotros y están ansiosos por conseguir nuestra amistad».

En un oficio en el que la precisión de los comunicados puede ser cuestión de vida o muerte, la tentación de la infalibidad es una peligrosa deficiencia. Desafortunadamente, esta tendencia será mucho mayor en personas como directores de escuela, jueces, directores de prisiones y altos mandos militares que han ocupado demasiado tiempo una posición desde la que dominaban a otros hombres.

Desafortunadamente, esta tendencia será también mucho mayor en las organizaciones autoritarias en las que puede llegar a pensarse que es más importante preservar la aparente omnisciencia de los que están arriba que hacer emerger la verdad.[*] Pero lo importante de la manía de pontificar es que, aunque se trate de un ejercicio intelectual, sus raíces están en las emociones.

Estrechamente relacionada con la pontificación, y no menos peligrosa, es la «disonancia cognoscitiva». Este incómodo estado mental se produce cuando una persona tiene conocimientos o creencias que chocan con una decisión que ha tomado. Para explicarlo con sencillez, veamos esta situación hipotética. Un hombre que fuma mucho experimenta disonancia porque su conocimiento de su hábito de fumar no concuerda con su conocimiento de la posibilidad de contraer cáncer debido a que fuma. Como le resulta imposible abandonar los cigarrillos, trata de reducir la disonancia (es decir, trata de llegar a un equilibrio que le deje tranquilo) esforzándose por hablar de las justificaciones que encuentra para el hecho de fumar e ignorando las pruebas que hablan de los riesgos de tal actividad. Puede decir que los ingresos proporcionados por el tabaco ayudan al gobierno (es decir, que al fumar actúa como un buen patriota), que si fuma no engorda tanto, y que fumar es un hábito varonil y bien acogido socialmente. Y al mismo tiempo puede dejar de leer el último informe sobre las relaciones entre la costumbre de fumar y el cáncer de pulmón. Si por otro lado no puede evitar verse enfrentado a molestas estadísticas al respecto, puede tratar de reducir la disonancia diciéndose (y diciendo a otros) que la correlación entre el fumar y el cáncer podría muy bien interpretarse como signo de que la gente que de todas formas va a contraer el cáncer tiende a ser fumadora como medio de alejar la enfermedad.

Desde que fue propuesta por vez primera por Festinger en 1957, la teoría de la disonancia ha dado lugar a gran número de estudios empíricos. Aunque la naturaleza concreta de los procesos psicológicos subyacentes no ha sido ni mucho menos dilucidada, hay ciertas conclusiones que podrían tener graves implicaciones en la adopción de decisiones militares. Podrían resumirse diciendo que: «Una vez se ha tomado la decisión y la persona se compromete a seguir determinado curso de acción, la situación psicológica cambia decisivamente. No se da tanta importancia ya a la objetividad, hay más parcialidad y tendenciosidad en el modo en que esa persona comprende y evalúa las alternativas».[18]

En otras palabras, después de tomar una decisión podría muy bien haber un período en el que la actividad mental cabría ser calificada de parcial o tendenciosa.

Como el grado de disonancia experimentado está en función de la importancia de la decisión tomada, es probable que muchas decisiones militares produzcan formas bastante graves de inquietud. Pero un comandante militar no puede permitirse el lujo de tratar de reducir la disonancia si para ello necesita cerrar los ojos o interpretar a su modo informaciones indigestas. Las tremendas consecuencias que pueden resultar de un intento así fueron tristemente patentes después de la ofensiva de Cambrai y

también durante el avance de Townshend hacia Ctesiphon. En ambos casos, el ejército pagó muy caro que sus generales actuaran como avestruces ante el peligro.[*] Y lo mismo podría decirse del contraataque de las Ardenas de 1944 y de la negativa de Montgomery, tras recibir los últimos informes del espionaje, a pensar dos veces, antes de lanzar a sus tropas a la captura del puente de Arnhem.

Pero no solamente son muy caros los resultados de la disonancia en la mente de los altos mandos militares; son además muy probables, y por tres motivos. Primero, las decisiones militares son irrevocables a menudo. Segundo, tienen amplias consecuencias, hay muchas cosas que dependen del resultado, *entre ellas la reputación de quien tomó la decisión*. Por fin, los comandante de ego débil, los que tengan necesidades exageradas de aprobación y los de mente más estrecha, serán los menos capaces de tolerar las persistentes dudas de la disonancia cognoscitiva. En otras palabras, los *menos* racionales son los que con *más* probabilidades reducirán la disonancia ignorando informaciones indigestas. Las investigaciones realizadas en torno a las diferencias individuales en disonancia cognoscitiva sugieren que lo más probable es que sus efectos sean mayores en los que padecen crónicamente de pasividad general y reducido amor propio.[19]

Las más recientes investigaciones sobre la disonancia cognoscitiva subrayan otra variante de cierta importancia para el comportamiento militar: el grado de justificación existente para la primera decisión. Los experimentos de Zimbardo y otros han indicado que cuanto menos justificada está una decisión mayor es la disonancia y por tanto más vigorosos los intentos de aplacarla. No puede haber un ejemplo mejor de estos casos que el de la ocupación de Kut por parte de Townshend. Como su avance Tigris arriba era injustificado por cuestiones que él conocía perfectamente, su disonancia, cuando ocurrió el desastre, debió ser extrema y, para un hombre de naturaleza ególatra, debió exigir una inmediata solución. Por ello, a pesar de que todo indicaba que no debía hacerlo, se retiró a Kut. Si hubiera adoptado la medida más prudente de regresar hasta Amarah y Basra, habría tenido también que admitir más claramente la falta de justificación para su decisión de seguir avanzando. Por lo mismo, una vez encerrado en Kut nada podía moverle, porque salir del cerco, aunque fuera para ayudar a los que habían sido enviados a ayudarle, habría subrayado la falta de justificación de su encierro voluntario. En pocas palabras, la incapacidad para admitir el error será mayor cuanto mayor haya sido aquél y, paralelamente la extrañeza de los posteriores intentos de justificar lo injustificable.

Podemos ver así la relación existente entre el pontificar y la disonancia cognoscitiva. Pontificar es una de las maneras de resolver la disonancia. Al afirmar a voz en grito la importancia de lo que concuerda con la decisión que una persona ha tomado e ignorar lo que no concuerda con ella, se reduce la disonancia. Está claro que este tipo de concatenación de procesos intelectuales puede ser muy peligroso cuando se da en un mando militar.

Pero hay otro aspecto no menos peligroso en la adopción de decisiones: su riesgo.

Las investigaciones recientes han mostrado que hay variaciones de persona a persona en el grado en que cada una ajusta el riesgo implícito de sus decisiones a las realidades de la situación exterior.[20] Los ansiosos por sometimiento a tensiones y los autodefensores y reticentes por amor propio tienden a juzgar con poco acierto si los riesgos que asumen, o las precauciones que toman, están justificados por los resultados posibles de sus decisiones. Por ejemplo, podrían adoptar el mismo grado de precauciones al hacer una pequeña apuesta que al ir a casarse o al desencadenar una guerra nuclear. La triste e irónica consecuencia de este problema es que las personas más sensibles al fracaso de una decisión serán las que mayores errores cometan. Y al revés, los individuos menos ansiosos actuarán más racionalmente porque serán capaces de dedicar mayor atención a las realidades a que se ven enfrentados.

Es evidente que estos datos tienen consecuencias considerables y alarmantes para el mundo militar. Pues como ha dicho un psicólogo: «Es más probable que un hombre actúe irracionalmente, que golpee ciegamente, o incluso que quede congelado en una inmovilidad estúpida, si se encuentra sometido a algún tipo de tensión».[21] Y otros han señalado: «Sólo una minoría de hombres presenta niveles relativamente altos de racionalidad a la hora de tomar decisiones… nos pesa muchísimo una persistente curiosidad por averiguar en qué grupo de los descritos se encuentran los hombres que controlan nuestros destinos».[22] Pero, ¿por qué actúan más irracionalmente los hombres más ansiosos y de tendencias defensivas, los que más tienen que perder, que los menos afligidos por la neurosis? Se han dado dos motivos. El primero ha sido bien explicado por Deutsch: «El nerviosismo, la necesidad de responder rápidamente debido al temor a perder el deseo o la capacidad para responder, aumenta la probabilidad de que la respuesta sea disparada por un estímulo insuficiente, aumentando por ello la inestabilidad».[23]

El segundo motivo que hace que cierta proporción de personas tomen decisiones irracionales cuyo riesgo no tiene relación con la realidad es que, por ser neuróticas, estas personas pugnarán por mantener una imagen de sí mismas «osada y atrevida» o «cautelosa y juiciosa» a la hora de tomar decisiones, y la necesidad de mantener su engaño tendrá mayor importancia para ellos que la necesidad de actuar con realismo. El intento de capturar Bagdad por parte de Townshend entra en este apartado.

Este capítulo empezó con intención de examinar la más antigua teoría de la incompetencia militar, a saber: que si se toman decisiones ineptas es debido a que quienes las toman carecen de la necesaria capacidad intelectual. En su forma más simple esta teoría dice que algunos jefes militares (al igual que algunos psicólogos) son simplemente tontos y que sus decisiones erróneas se deben a su bajo nivel intelectual.

Como el tomar una decisión es, por definición, un proceso cognoscitivo, evidentemente esta antigua teoría es en cierto sentido una perogrullada. Pero no puede pretenderse de ningún modo que esta simple hipótesis de la estrechez mental lo

explique todo. Por el contrario, un examen más minucioso de la naturaleza de la toma de decisiones nos fuerza a plantear otra posibilidad: que los aparentes fallos intelectuales de algunos jefes militares no se deben a su falta de inteligencia sino a sus sentimientos. La disonancia cognoscitiva, la pontificación, la negación, el asumir riesgos y el anti-intelectualismo tienen que ver en realidad no tanto con la inteligencia como con las emociones. La susceptibilidad a la disonancia cognoscitiva, la tendencia a pontificar y la incapacidad de ajustar el cálculo del riesgo a la realidad de la situación afrontada son productos de incapacitaciones de tipo neurótico como la extrema ansiedad en situaciones tensas, un bajo amor propio, nerviosismo, necesidad de aprobación y actitudes defensivas. Estos son, parece ser, más allá y por encima del nivel intelectual, los factores que interfieren cuando un hombre decide qué hacer en una situación dada.[24]

15

ORGANIZACIONES MILITARES

«En la guerra todo es muy sencillo, pero hasta lo más sencillo es muy difícil. Estas dificultades se van acumulando y producen una fricción que no podrá imaginar quien no haya visto la guerra».

C. VON CLAUSEWITZ, *De la guerra*

Las organizaciones militares contribuyen a la incompetencia militar de dos maneras: directamente, forzando a sus miembros a actuar de una forma que no siempre conduce al éxito militar, e indirectamente, atrayendo, seleccionando y dando ascensos a una minoría de personas con defectos especiales en su intelecto y su personalidad.

La causa de todo esto está en que como los hombres no están demasiado bien equipados naturalmente para la agresión a gran escala, han tenido que crear un complejo de reglas, convencionales y formas de pensar que, a lo largo del tiempo, se osifica hasta convertirse en una tradición pasada de moda, un curioso ritual, un dogmatismo inadecuado y esa ruina de algunas organizaciones militares, el culto a la nadería. Nos referimos al «militarismo», una subcultura que, en último término, puede muy bien obstaculizar más que facilitar el comportamiento del soldado. Hay tres factores que contribuyen a su auge. El primero es que el origen de la lucha es instintivo: la agresión intra-especie. El segundo es que en un principio la lucha era más una prueba de fuerza que de ingenio. Y tercero, combatir es algo que, en su forma original, puede ser hecho mucho mejor por algunas especies animales que por nosotros. Tratemos estos puntos con cierto detalle.

Generalmente hablando, las actividades humanas entran en uno de estos dos grupos principales: las que son directamente instintivas y las que no lo son. Entre las primeras, aparte las tres fundamentales que son alimentarse, luchar y fornicar, se cuentan pasatiempos tan duros como el pugilismo, los concursos de comedores de pasteles, la prostitución y servir en el ejército. En el segundo grupo entran todas esas vocaciones que, aunque a veces sirven directamente a los impulsos básicos, no tienen como resultado la satisfacción de necesidades originales.

Aparte de esta diferencia fundamental, las vocaciones instintivas tienen otras tres características que las diferencian de las del segundo grupo. Pueden entrar en ellas esquemas de conducta que no han sido aprendidos, están motivadas por emociones rudimentarias aunque potentes —miedo, lujuria, ira—, y tienen que culminar en una respuesta espontánea de tipo claramente físico.

Los intentos de profesionalizar los instintos pueden ser relativamente hacederos como en los casos de los comedores de pasteles o la prostitución, o estar llenos de dificultades, como en el caso del combate. En el caso de la prostitución es fácil

porque la transformación de un impulso no aprendido en una carrera que da dinero no supone tanto una grave modificación de la naturaleza como un darse cuenta de un potencial. Como dijo una de las mujeres entrevistadas por Wayland Young: «Estuve trabajando cinco años en una fábrica antes de darme cuenta de que había estado todo el tiempo sentada sobre una fortuna».[1] A partir de ahí la mujer emprendedora de moral poco estricta no tiene que hacer otra cosa que ponerse algo de perfume, maquillarse de forma inteligente y dejar que las cosas sigan su curso. La profesión, al igual que el arte del amor, apenas si ha cambiado con el paso de los años. En cambio, para el soldado profesional el progreso ha sido difícil sobre todo porque, a diferencia de lo que ocurre con la prostitución, la respuesta consumatoria ha cambiado. El fin original de la agresión en el seno de la misma especie no es la destrucción sino la distribución. En las formas de vida menos elevadas el instinto agresivo es controlado por un lenguaje de signos y contrasignos que permiten que los individuos queden bien distribuidos especialmente con un mínimo de derramamiento de sangre. Además, los animales mejor equipados para hacerse daño mutuamente también cuentan con mejores métodos para evitar que ese daño se produzca. Cuando un perro tiene tan poco tacto como para introducirse en el terreno de un rival puede verse metido en un ruidoso embrollo, pero le bastará bajar la cola, rodar por el suelo y orinar para que cese el ataque contra él; lo máximo que puede perder es su prestigio (y su orina). Pero para los humanos estas salvaguardias (aparte de ser embarazosas) no han sido tan eficaces.[*] En primer lugar, los humanos, por ser omnívoros, no han desarrollado tantos métodos inhibidores de la agresión como los carnívoros. En segundo lugar, han compensado su falta de armas naturales con la adquisición de armas artificiales bastante más mortíferas. Estas armas han permitido que sea posible matar a distancias grandes de modo que impida el empleo de ningún tipo innato de señales (los tipos de señales apaciguadoras naturales sólo funcionan cuando hay suficiente proximidad), y han reducido casi a la nada a los instigadores naturales de la agresión. Es mucho más difícil sentir hostilidad espontánea contra un enemigo que no se ve.

Pero el tamaño mismo de los grupos bélicos humanos ha planteado otras dificultades. Con la transición de los pequeños grupos de tribus hostiles a los grandes ejércitos mercenarios vinieron los problemas de la motivación y el control. Como la historia de la guerra es en su mayor parte la historia de muchísimos hombres que, debido a la pobreza o a la propaganda, se vieron forzados a tomar las armas por una causa que pocos comprendían, la evocación y control del instinto agresivo ha exigido medidas especiales. Entre ellas hay algunas que tienden a asegurar la cohesión interna del grupo, otras que tratan de incitar la hostilidad, otras que pretenden forzar a los soldados a la obediencia y otras que intentan suprimir los amotinamientos. También se crearon medios por los cuales se hizo posible que las intenciones de los líderes pudieran traducirse en acciones concertadas por sus seguidores. Brevemente, se hicieron necesarios otros dos elementos del militarismo: primero un sistema de

premios y castigos, de graduaciones, medallas, emblemas y recompensas en metálico, informes confidenciales, cortes marciales y látigo; y segundo, un sistema de órdenes y ejercicios de instrucción aprendidos de memoria hasta el embotamiento, que permitiera poner en movimiento complicados esquemas de conducta mediante instrucciones breves.

No es menos importante para una teoría de la incompetencia militar el sistema de mecanismos por medio de los cuales el militarismo es administrado y continuado a lo largo de años y siglos. Es el problema de «quién es el jefe de quién» en la jerarquía militar, y el tipo de criterios por los que se determina la posición de cada persona a la hora de comer.

Al principio, cuando el combate era primordialmente cuestión de pura fuerza bruta, debemos suponer que los más fuertes estaban por encima de los demás. En la guerra, como en la prostitución, las excelencias físicas predominaban: una especie de selección natural según criterios esencialmente físicos. Pero con el paso del tiempo, el creciente número de participantes, y las mejoras de la técnica, exigieron que se revisaran los criterios anteriores. Fue necesario establecer una distinción entre organizadores y organizados, entre cerebros y músculos. Es de suponer que los gobiernos crearon ejércitos con estas dicotomías y tales fines. Habría sido de esperar que los oficiales fueran elegidos por su cerebro, y que la jerarquía de mando se estableciera según los méritos y la experiencia profesional. En Gran Bretaña, el gobierno no hizo nada parecido. Por muy buenas razones, se entregó el poder militar a los que, contentos con su posición social, harían todo lo posible por mantener su estado, es decir a los ricos y bien nacidos. Mediante la adquisición y el nombramiento el control del ejército recayó en hombres que, no teniendo nada que ganar en una revolución, serían con seguridad absoluta leales y firmes sostenes del régimen vigente. La destreza profesional, la energía y la entrega contaron muy poco. Si una persona era rica y bien relacionada, entraba; si no, no. Esta situación llegó a su mayor perfeccionamiento en el ejército Victoriano y todavía estaba claramente inscrita en esta institución al empezar la primera guerra mundial. Si no rindió grandes frutos en cuanto a competencia militar, este sistema dio resultados en otros terrenos. Pocos países pueden enorgullecerse de ausencia tan grande de golpes de estado militares como Gran Bretaña.

Sin embargo, tras los desastrosos acontecimientos de la guerra de Crimea, empezó a producirse un cambio gradual en el tipo de elementos que integraron la oficialidad británica. La abolición del sistema de compra de puestos y el crecimiento de las escuelas privadas con régimen de internado hizo que disminuyera el número de aristócratas ricos que trataban de conseguir altos puestos militares, y un aumento de la cifra de oficiales de extracción burguesa. Es más, se mejoró el nivel de competencia al introducir la selección de candidatos mediante un examen. Claro que, aunque estas reformas elevaron indudablemente la calidad y conocimientos de los que ocupaban los puestos más altos en el ejército, no cambiaron en absoluto la

antigua política de no dar poder militar más que a los que carecían de ambiciones políticas, ni cambiaron tampoco la conciencia de clase que ha caracterizado no solamente al ejército británico desde los tiempos de Cromwell, sino también a las fuerzas armadas de Francia y Alemania.

Ahora debería resultar clara ya la naturaleza esencial del militarismo. Lo vemos como una red cada vez más compleja de reglas, restricciones y controles, presidido por una élite, y que tiene como una de sus finalidades el mantenimiento del *status quo*. En el caso de las antiguas potencias europeas vemos el militarismo como resultado natural de una jerarquía fundamentalmente celosa y consciente de su clase cuya nostalgia y conservadurismo aseguran que el presente lleve siempre la huella del pasado. Y nos parece notablemente similar en muchos aspectos a la familia de clase alta de la era victoriana, en la que la obediencia y sumisión absolutas a la autoridad son intercambiadas por la seguridad y la dependencia.

Evidentemente hay aquí muchos datos que pueden explicar la incompetencia una vez estos hombres se ponen a hacer una guerra. Pero esta incompetencia es aumentada por otro factor, a saber las características de quienes se sienten atraídos por el ejército. Examinemos esta hipótesis.

Juzgada con criterios modernos, y vista desde fuera, la naturaleza del militarismo puede resultar muy poco atractiva si se tiene en cuenta que en ella hay ciertos atributos que repelen positivamente a los que valoran la libertad personal, el igualitarismo y lo creativo como contrapuestos a los fines destructivos. Este rechazo es común a las dos culturas distinguidas por C. P. Snow. Tanta fuerza hay en el rechazo de un científico como en el de un literato. Einstein comentó: «Este tema me recuerda al más vil subproducto de la mentalidad de rebaño: la odiosa milicia. El hombre que disfruta desfilando al son de la música no tiene altura suficiente para que le desprecie; su gran cerebro le fue adjudicado por error, le hubiera bastado de sobras la médula espinal».[2] Y el novelista William Thackeray dijo: «Un hombre separado de la idiotez completa por un solo grado, con suficiente cerebro para controlar su capacidad de hacer daño y de resistir, podría ser un excelente soldado».

Entonces, ¿por qué hay personas que entran en el ejército? Y, ¿habrá características de lo militar que ejerzan algún atractivo poderoso sobre personas cuyas posteriores acciones tendrán que ser calificadas de incompetentes?

Para contestar a la primera pregunta tendríamos que hacer una lista de motivos que van, en orden de nobleza, desde la necesidad de entregarse sin egoísmo alguno a la tarea de servir una causa patriótica, hasta el deseo de ascender en la escala social. Habría que incluir en esa lista motivos como la necesidad de tener un oficio emocionante y variado con amplios períodos de descanso en los que poder dedicarse a ocupaciones de caballero, o una tendencia a la violencia, o la propensión a seguir los pasos del padre.[*] También tendríamos que incluir el rechazo de profesiones de

nivel social comparable.

Es bastante más difícil responder a la segunda pregunta pero podríamos decir que como en un nivel más profundo de análisis el militarismo constituye una serie de defensas contra ciertas ansiedades, las personas que comparten las mismas ansiedades y tienen predisposición para tipos similares de defensas contra ellas, se sentirán atraídas por la carrera militar, del mismo modo que el alcohólico podría sentirse tentado a unirse a los Alcohólicos Anónimos. En otras palabras, un individuo con problemas psicológicos determinados se inclinará seguramente hacia grupos en los que según él hay otros que padecen el mismo mal que, además, han creado métodos eficaces para hacer frente a los problemas especiales de sus miembros. Las ventajas terapéuticas que se obtienen con un comportamiento así fueron notadas durante la segunda guerra mundial por Robert Holt, que escribió:

> Durante la guerra era corriente hacer la siguiente observación clínica: el servicio militar era un medio ambiente notablemente bueno para hombres carentes de controles internos… La combinación de una seguridad absoluta, un fuerte sustituto del padre institucional en quien era posible apoyarse sin molestar, y de salidas aprobadas socialmente para la agresión proporcionaba una forma de control social que permitía expresar los impulsos de formas aceptables.[3]

Siguiendo esta línea de pensamiento, empezamos con una paradoja: mientras que lo militar debe tratar fundamentalmente de la defensa frente a un enemigo exterior, gran parte del militarismo tiene que ver con la creación de defensas frente a las ansiedades e impulsos agresivos de sus miembros. Gran parte de lo que ha sido explicado aquí sobre el militarismo consiste en una serie de mecanismos que permiten controlar la agresividad que es proyectada exclusivamente contra objetivos legítimos. En este aspecto se pueden encontrar paralelismos entre algunos aspectos del militarismo y la conducta de algunas especies subhumanas. Incluso una manada de mandriles inventa un rígido sistema jerárquico de dominio en el que cada macho sabe qué lugar ocupa. Como dice K. R. L. Hall hablando de estos animales: «La agresión controlada es un valioso mecanismo de supervivencia porque asegura protección y también cohesión al grupo».[4]

En un nivel humano, los ejércitos recuerdan a la familia autoritaria. Así como la familia de clase alta en la época victoriana no permitía en sus cánones que el niño mostrara ningún tipo de agresividad contra sus padres, pero estimulaba la agresión organizada contra otros niños en actividades escolares tales como el boxeo y las novatadas violentas autorizadas o toleradas, en el ejército el más leve indicio de insubordinación (léase agresión dirigida contra un superior) es severamente castigado, mientras que la agresión contra el enemigo es estimulada y premiada.

Evidentemente esta desviación de la agresividad está de completo acuerdo con los fines de las organizaciones militares. Del mismo modo, es necesario que haya un control estricto de la agresión en una profesión cuyo capital y solución para la mayor parte de problemas es la violencia física. La matanza de My-Lai y atrocidades similares muestran con claridad incluso excesiva lo fácil y rápidamente que puede perderse todo control. Como ha señalado I. L. Janis: «El grupo militar da poderosos incentivos para la liberación de impulsos prohibidos, e induce al soldado a realizar actos anteriormente inhibidos que creía moralmente repugnantes».[5] Desde un punto de vista psicológico, por lo tanto, el militarismo lucha por mantener esa situación paradójica en la que la ira puede quedar lejos de la agresión, una situación en la que se exige al soldado que suprima su agresividad contra aquellos superiores suyos a los que odia, pero que la libere contra un enemigo hipotético para con el cual puede muy bien ocurrir que no guarde rencor alguno.

Se trata de una situación cargada de posibilidades de colapso nervioso. Tenemos por un lado las pruebas anecdóticas proporcionadas por los soldados que, en plena batalla, dispararon por la espalda contra los suboficiales y oficiales que les mandaban, o que cuando se encuentran disparando con ametralladoras en el campo de tiro dan media vuelta para hacer una pregunta sin acordarse de eliminar la presión que su dedo ejerce sobre el gatillo. Tales accidentes hacen pensar que hasta las más fuertes defensas contra la agresión prohibida pueden ser derribadas en situaciones tensas.[*] Por otro lado hemos de recordar también esas otras ocasiones tan embarazosas en las que, como ocurrió repetidamente en la guerra civil norteamericana, los soldados olvidan hasta tal punto su papel que llegan a entablar amistad con su enemigo. El ejemplo clásico de este tipo de comportamiento heterodoxo ocurrió el día de Navidad de 1914, cuando las tropas británicas y alemanas se encontraron en tierra de nadie para festejar el día. No hará falta añadir que estos condenables destellos de humanidad fueron rápidamente extirpados por los generales de ambos lados. Afortunadamente (para los generales) el daño producido no fue duradero, pero el episodio subrayó la necesidad de esos aspectos del militarismo que aseguran que la agresión no disminuya por falta de odio.

Debido precisamente a que el oficio del soldado consiste en destruir y actuar violentamente, la necesidad de adoptar precauciones generales contra todo posible desorden se hace enorme. Desde este punto de vista hay aspectos del militarismo parecidos a las precauciones que un experto en explosivos toma frente a las amenazas constituidas por el calor, la vibración o la aparición de determinadas materias en determinados lugares. Estos aspectos podrían reunirse bajo el título general, aunque ligeramente mal educado, de *bullshit*.[*] Este curioso fenómeno es tan importante que merece que se le dedique todo un capítulo.[7]

16

RUTINA Y RITUAL: «BULLSHIT»

«He estado en el ejército casi cinco años y no entiendo cómo puede uno hacerse un hombre limpiando bronces, suelos o cualquier otra cosa que se le ocurra al suboficial; o poniéndose firmes continuamente, o dando vueltas todo el rato como un montón de coristas o pidiendo permiso para ir al lavabo. La verdad es que cuando uno entra en el ejército abandona su libertad, tanto física como mental, porque allí sólo se está para obedecer órdenes».

UN SOLDADO REGULAR

La razón por la cual uno de los rasgos más sorprendentes del militarismo está relacionado en lengua inglesa con los excrementos de los bovinos sigue estando abierta a la discusión. Es algo que desde luego concuerda con el principio de repudiar determinados tipos de comportamiento relacionándolos con alguna otra especie o nacionalidad. Desde este punto de vista «toro» comparte el destino de la valentía holandesa, la despedida a la francesa, y el masaje sueco.

Según Erie Partridge, la palabra «mierda de toro» fue acuñada por los soldados australianos en 1916. Como procedían de un país cuyas fuerzas armadas siempre han vivido relativamente libres de este elemento del militarismo, quedaron tan boquiabiertos por los excesos de salivazo y lustre del ejército británico que tuvieron la tentación de ponerle una etiqueta. Remontándose un poco más atrás en el tiempo, es posible que la expresión tenga su origen remoto en *a bull* que era un postizo de pelo que se ponían las mujeres en los años de 1690 a 1770. Esto concordaría con la definición que los diccionarios modernos dan de *bull*: «broma ridícula, frase que se contradice a sí misma, hacer trampas, conversación vacía, excesivo alboroto en torno al vestido». Cualquiera que sea su significado etimológico, estas definiciones abarcan desde luego la naturaleza del *bull* militar, uno de los más sorprendentes, aparentemente irracionales y sin embargo significativos aspectos del militarismo, un aspecto que connota una actitud mental, un modelo de conducta y un resultado.

Como deja entender la vieja canción:

Si se mueve, salúdalo.
Si no, cógelo.
Si no puedes cogerlo, ¡píntalo!,

el fenómeno supone la observación ritual de las relaciones de dominio-sumisión en la jerarquía militar, más un exacerbado predominio del orden y una gran preocupación por la apariencia exterior. En este último aspecto es una prolongación de una tendencia corriente en la mayor parte de las sociedades humanas: la de tomar

lo que se ve desde fuera como criterio de acuerdo con el cual se hacen la mayor parte de los juicios. Está confianza en lo exterior y esta constante necesidad de «mantener las apariencias» podría muy bien tener su origen en tres características de la primera infancia. La primera es que los procesos perceptivos y sensoriales maduran antes que los que sostienen la capacidad de pensar. La segunda es que las reacciones no aprendidas, lo que suele llamarse patrones instintivos de comportamiento, son disparadas por características específicas de la impresión sensorial y no necesitan nada que se parezca a un pensamiento intermediario. Y la tercera es que los niños adoptan los valores y actitudes de sus padres, que también dan gran importancia a las apariencias. Muchos hombres eligen a sus compañeras en gran parte debido a su aspecto. Hay industrias enormes dedicadas al mantenimiento de esta fuente de posible engaño, y los resultados pueden muy bien terminar en la antítesis misma de la felicidad conyugal.

Entre los militares, las manifestaciones de este fenómeno van desde absurdos tan poco importantes como el de limpiar el revés del escudo del gorro, pasando por el blanqueo de los troncos de los árboles ante la inminente visita de inspección de un general, hasta montajes tan grandiosos como la decoración de la cancillería del Reich organizada por Speer. Hay ejemplos más desagradables, como los ejercicios de instrucción y el cuidado del uniforme que a veces han causado más sufrimientos a los soldados que las acciones del enemigo. Son ejemplos clásicos el uso del «cepo», un cuello alto de piel que forzaba a tener la cabeza tan tiesa como un palo, y la «cola», tiesa coleta que exigía poner tan tenso hacia atrás el cabello que el soldado no podía ni cerrar los ojos.

Además de la importancia dada al aspecto exterior y de sus aspectos restrictivos, este fenómeno implica también una compulsiva preocupación por la limpieza. Sin tener en cuenta sus consecuencias en otros terrenos, en éste puede alcanzar impresionantes niveles de irracionalidad. Se puede llegar por ejemplo a hervir el correaje hasta casi destruirlo, mientras las mantas en las que duerme su propietario pasan semanas y semanas sin ser lavadas.

Hay, naturalmente, argumentos en favor de todo esto. Se dice que así se asegura un nivel de orden, limpieza, disciplina, orgullo personal, obediencia y moral que, así parece, no podría conseguirse por ningún otro medio, es decir por razonamientos y no por compulsión. Se dice que además crea una uniformidad que contribuye a la solidaridad y la cohesión interna del grupo.

Sin embargo también hay fuertes argumentos en contra. Constituye una pérdida de tiempo, es un calvario y un aburrimiento para todos los que tengan un intelecto ligeramente superior al nivel de mediocridad y constituye un peregrino sustituto de la firmeza de espíritu. Como trata de gobernar el comportamiento con una serie de reglas y define un mismo programa rígido para situaciones diferentes entre sí, es incapaz de hacer frente a lo inesperado. Esto es algo que puede tener fatales consecuencias, como la posibilidad de que los almirantes se pongan rígidamente

firmes mientras sus barcos, se hunden lentamente debajo mismo de sus pies. De no haber sido por el fenómeno de *bull*, estos militares habrían dedicado sus últimos momentos de flotación a actividades más útiles.

Como cualquier síntoma compulsivo, el *bull* y sus primos el ritual, el dogma y la superstición se encuentran tan alejados del pensamiento racional que todo cambio o idea nueva chocará con una fuerte resistencia. Veamos por ejemplo la instrucción. Es algo que empieza como una técnica adaptada a situaciones reales y permite crear un patrón de conducta rígido que, al llegar a hacerse automático, permite descargar la memoria de todo peso. Una vez aprendida la técnica, su aplicación se ve dirigida por procesos apenas conscientes, y que dejan el limitado canal de la conciencia totalmente libre para poder entregarse a otras urgencias. Este tipo de automatismo es el que asegura que la mayoría de los automovilistas suelten el freno de mano antes de poner la marcha, y que la mayoría de hablantes construyan sus frases de acuerdo con las reglas del lenguaje.

Así fue como empezó la instrucción militar. Se trataba de mecanismos que podían soldar firmemente una amalgama de campesinos sin educación hasta convertirla en una máquina homogénea que hacía lo que se le decía.

Era algo muy útil, de no haber sido por la ritualización a que esos ejercicios se vieron sometidos; ritualización que viene de la tendencia a convertir los medios en fines. Así la instrucción de batalla de una era se convierte en la instrucción ceremonial de la siguiente. Lo que empezó como una maniobra funcionalmente útil se convierte en un patrón de conducta muy estereotipado que sólo se practica en el patio del cuartel. Y esto no sería nada malo por sí mismo. El ceremonial puede resultar agradable a la vista, una distracción para los contribuyentes e incluso, en ciertas ocasiones, un medio de recoger fondos para obras de caridad. Pero por desgracia, los desfiles ceremoniales, al igual que otras formas de trabajos rutinarios militares, crean adicción y, por ello, usurpan tiempo y energías que podrían ser dedicados a pasatiempos más adecuados. Llegan a convertirse en algo que impide hacer otras cosas, como cuando un elemento conservador de la Brigada de los Guardias se negó a adoptar una nueva forma de ejercicios preparativos para el combate *porque* para ello habría que haber reducido el tiempo que se dedicaba a la instrucción ceremonial. Cuando se tiene en cuenta que aquel nuevo tipo de ejercicios era el mismo que estaban estudiando los estados mayores alemán y ruso en su preparación para la última guerra, se puede apreciar hasta qué punto puede llegar el precio que se paga cuando la rutina roe el seso.

También en la armada estas prácticas rutinarias han sido perjudiciales para la eficacia combativa. Si partimos de la base de que uno de los principales objetivos de la marina es derrotar al enemigo, y que esto, al menos en el pasado, se conseguía disparando cañones, podría suponerse que se empleaba mucho tiempo en la práctica artillera. Pero en los años anteriores a la primera guerra mundial, la marina británica ordenaba a los comandantes de sus buques que no hicieran muchas prácticas artilleras

porque el humo podía dejar marcas en la pintura y manchar los resplandecientes puentes. El precio de este error se pagó en Jutlandia.[1]

Entre paréntesis, no es casualidad que estas prácticas estén íntimamente relacionadas con el conservadurismo, pues está en su naturaleza misma la pretensión de impedir el cambio, imponer un patrón al material y a la conducta, y mantener el *status quo* tanto si se trata del brillo de los bronces como de la estructura social. No es extraño que en la sociedad civil la rutina del sombrero hongo, el paraguas plegado y el pantalón a rayas, o la rutina del «garden party» (merienda en el jardín) florezca precisamente en los sectores más conservaduristas de la sociedad.[*]

Ahora que hemos repasado algunas de las manifestaciones más evidentes del fenómeno, examinaremos sus causas más profundas, y su importancia para la tesis central de este libro.

Para empezar, parece un producto natural de las organizaciones autoritarias y jerárquicas. En segundo lugar, aunque sus signos exteriores y visibles sean múltiples, tienen tres denominadores comunes: obligatoriedad, voluntad de engaño, y por fin, tendencia a sustituir el pensamiento. En cierto sentido cada uno de estos denominadores comunes es consecuencia de los otros dos. La rutina parece combatir la tendencia al desorden por medio de la imposición tanto si se trata de desorden en el aspecto exterior como en el comportamiento o el pensamiento; pero al actuar mediante la imposición se oculta por fuerza la situación real. Vale la pena notar que este aspecto del comportamiento señala otro punto de semejanza entre la profesión más antigua, la de soldado, con la que le sigue en antigüedad: la prostitución.

Sin embargo, donde hay semejanzas también hay diferencias. Mientras que el lápiz de labios y las pelucas, al igual que los altos sombreros de piel de los húsares y los guardias reales, tienen que ver con el aspecto exterior, las razones que conducen a practicar el engaño son evidentemente diferentes. Mientras que la mujer fácil que usa maquillaje lo hace para atraer al cliente y estimular el deseo, la utilización por parte del soldado de esos otros artilugios refleja una serie más compleja de motivos.

Como hemos señalado en el capítulo 15, tanto el combate como la conducta sexual son actividades instintivas, y por tanto pueden verse sometidas al control de lo que los especialistas llaman signos estimulantes: formas, colores o patrones de respuestas determinados que son específicos para todos los miembros (de uno o ambos sexos) de cualquier especie dada. Así, todos los petirrojos machos tienen el pecho rojo, y todas las gaviotas arenqueras tienen puntos rojos en el pico. Estas etiquetas sencillas cumplen una función comunicativa en cuanto que su percepción por parte de otro miembro de la misma especie *libera* automáticamente un comportamiento instintivo propio del sexo del perceptor y de la situación en que se encuentra. Por ejemplo, el color del pecho del petirrojo estimula un comportamiento agresivo en otro macho, y, en cambio, una respuesta sexual en una hembra. Para

animales que cuentan con cerebro pequeño y poca capacidad de aprender o juzgar, la posesión de estas sencillas etiquetas tiene un valor inmenso. Son signos rápidos, seguros, automáticos en su funcionamiento, y no exigen para los individuos que los perciben experiencia pasada de la situación en que se encuentran. El comportamiento instintivo tiene la desventaja de ser inflexible, incapaz de discernir y de no estar de modo alguno libre de engaños. Hasta ese libertino del estanque del pueblo que es el gobio macho, tratará de emparejarse con un pedazo de tronco que tenga un bulto en su parte inferior antes que con una hembra preñada —por notable que sea su pulcritud— si su saco de huevos distendido (el signo estimulante) está oculto.

Queda un último punto por considerar antes de hablar de la importancia de todos estos hechos en relación con el fenómeno militarista que nos ocupa en este capítulo. En las especies menos nobles se ha mostrado que los signos estimulantes *super-normales* o de tamaño mayor que el natural tienen *mayor* capacidad de puesta en marcha del comportamiento instintivo adecuado que las versiones normales y naturales del mismo estímulo.

Ahora bien, si asumimos que ni los humanos somos completamente inmunes a los efectos de los signos estimulantes —como, por ejemplo, la visión de una dentadura, que puede provocar una respuesta en forma de miedo, o la forma del rostro de un bebé que provoca el comportamiento maternal, o los contornos de la mujer que pueden despertar en el hombre respuestas sexuales—, es razonable pensar que algunas formas de *bull* constituyen una deliberada erección de signos estimulantes de magnitud superior a la normal. La prostituta que acolcha su pecho o que se pone colorete en las mejillas tiene quizás algo en común con los soldados que exhiben altos sombreros o chaquetas escarlata. En ambos casos el poquito que se ha añadido trata de provocar la respuesta deseada (lujuria en un caso, miedo en el otro) *en una magnitud mayor de la que se hubiera producido sin esas ampliaciones protésicas.*

Veamos por ejemplo el caso de los ademanes amenazadores. Al igual que los monos antropoides, nosotros amenazamos haciendo girar nuestros brazos hacia dentro y levantando los hombros, con lo que se logra una apariencia más temible que de ordinario. El hombre moderno, a quien se le ha negado la alegría de tener los hombros peludos, ha inventado el «acolchado» y las charreteras. Pero estos «estímulos anormales» están sobredeterminados. Intimidan, pero también decoran y envanecen. Además de amenazar al enemigo, hinchan el ego de quien los lleva. Aparte de darle un aspecto duro, le hacen *sentirse* duro; y aparte de servir para la agresión sirven también para determinadas necesidades sexuales. La presencia de un simbolismo sexual resulta patente en el comentario del almirante Nelson que, tras encontrar a dos capitanes franceses que llevaban charreteras, sintió una repulsión inmediata. Luego escribió: «Llevaban bellas charreteras, y eso me hizo pensar que eran exhibicionistas. No pienso cortejar su amistad».[2] Las palabras elegidas por Nelson, emparejadas a su propia predisposición para la conquista amorosa, muestran que intuyó claramente que las charreteras eran una exhibición sexual que podía entrar

en competencia con él.

E. S. Turner, en sus comentarios sobre la intervención británica en la guerra de la independencia española, muestra también una respuesta similar ante una intencionada exhibición agresivo-sexual, cuando dice: «Los oficiales del regimiento tuvieron sobrados temas de burla. Despreciaban a los oficiales españoles que hacían encabritar y caracolear a sus caballos ante las damas».[3]

Un ejemplo más reciente es el provocativo montaje instalado como adorno, en el césped, frente al cuartel general de la Unidad de Artificieros del Real Cuerpo de Ingenieros durante la segunda guerra mundial: una larga mina cilíndrica de paracaídas, a la que se sumaban en su base dos minas marinas en forma esférica que habían sido pintadas de color rojo.

También el saludo militar es una forma del mismo fenómeno, igualmente sobredeterminada. Según una autoridad en la materia, el origen de este ademán fue el acto de levantar la visera del casco, acto que suponía ponerse a merced del adversario. En cuanto tal, ese ademán tenía mucho que ver con las respuestas apaciguadoras de las especies menos nobles consistentes en presentar las partes más vulnerables del propio cuerpo al enemigo potencial. Pero en el hombre esta comunicación directa se convirtió en un ritual muy sobredeterminado. El saludo militar combina eficazmente la amenaza del brazo levantado con el aspecto más tranquilizador de la mano abierta en la que es imposible esconder un arma. También se da una mezcla similar de motivaciones en el movimiento llamado presentar armas. El disparador se pone del lado del «enemigo», pero el arma es firmemente sostenida por el que la presenta.

Aunque sin duda los orígenes instintivos y la naturaleza sobredeterminada de este tipo de comportamientos contribuyen a impedir que desaparezcan con el paso del tiempo, hay otros factores bastante más importantes. Podríamos englobarlos bajo el calificativos de reductores de ansiedad.

Es posible que la característica general más importante de los diversos fenómenos abarcados por este capítulo sea su capacidad de hacer disminuir la ansiedad. Esta función la cumplen dos elementos, uno consciente y racional, y el otro inconsciente y forzado. Ambos tratan de reducir dos tipos de ansiedad, una social y otra instintiva.

Como, en un nivel consciente racional, el orden, la limpieza, la puntualidad y la disciplina contribuyen claramente a la eficacia, saber que uno pertenece a una organización que premia estos laudables rasgos, saber que el rifle disparará la bala y que habrá un abrelatas para poder abrir la lata de carne, es algo que evidentemente da confianza. Por tanto, en un nivel racional consciente, incluso los aspectos de estos fenómenos que constituyen más patentemente una exageración de tales rasgos deben parecer pasos dados en la dirección correcta. Naturalmente, podría ser que esta confianza no estuviera depositada exactamente donde debiera, es decir, que un

comandante que insiste en una meticulosa atención a los detalles, hasta el último reluciente botón, no tiene forzosamente que estar, en su pensamiento estratégico, por encima de lo pueril. Ciertamente, podría muy bien ocurrir que con su preocupación por los detalles más nimios estuviera tratando simplemente de compensar su falta de habilidad en otros terrenos más importantes de su misión de mando. Sin embargo, existen firmes bases para creer que, de todos modos, las situaciones en las que la meticulosidad florece reducen efectivamente la ansiedad *porque* el orden es bastante vital para la supervivencia.

Además, la uniformidad impuesta que forma parte de los fenómenos aquí considerados también contribuye a crear cohesión interna en el grupo, junto a un sentimiento de «todos-estamos-metidos-en-lo-mismo» que puede servir para reducir el miedo en situaciones de peligro. Debemos también suponer que el incremento de conformismo producido permitirá, al igual que otras formas de conformidad percibida, animar a la gente, por medio de una difusión de la responsabilidad, a realizar actos que si no fuera así quizá se negarían a llevar a cabo.

También se ha dicho que otra consecuencia útil de todas estas actividades estudiadas aquí es su papel de pasatiempo. Según esta teoría, una mente preocupada por los botones y las punteras no tiene apenas tiempo para meditaciones pesimistas. A. B. Campbell subraya este hecho cuando, refiriéndose a los hábitos de la armada, afirma: «… el principio rector de la marina de guerra es que el personal del buque debe ser utilizado constantemente en una u otra tarea, y ésta es la razón —además de la necesidad de una limpieza escrupulosa— de la inversión de tantas horas en tareas como fregar las cubiertas y dar brillo a los metales».[4]

En este mismo contexto este autor compara los trabajos rutinarios marineros y civiles: «Puede decirse sin temor a equivocarse que en muchos trabajos de tierra adentro la rutina destruye la iniciativa, incluso entre los obreros de las fábricas, *pero no ocurre lo mismo en la marina* [donde] el trabajo rutinario fortalece el carácter [del marinero]».[5] Para explicar por qué el carácter de los marineros tiene que ser tratado de forma tan diametralmente opuesta al de los civiles, Campbell habla de los momentos de peligro, que solamente viven los primeros. Naturalmente este planteamiento merece algunas críticas. El autor confunde la pérdida de la iniciativa y la obediencia ciega con una cosa muy distinta que es el fortalecimiento del carácter, y asume —sin que nada parezca permitirlo— que los marineros se enfrentan a peligros mucho mayores que todos los civiles, entre los que hay que contar a los marineros mercantes, los reparadores de chimeneas, corredores de carreras automovilísticas, escaladores, navegantes solitarios, mineros y toreros. Y no se sabe de ninguno de ellos que fortalezca su carácter fregando suelos de madera o sacando brillo a metales.

Quizá se acercaría más a la verdad decir que como la imposición de todos estos comportamientos rutinarios y rituales sirve para reducir la iniciativa, aumenta también el sentimiento de dependencia de los soldados y marineros respecto de sus superiores jerárquicos. Y esto servirá a su vez para aumentar la obediencia y la

lealtad.

Hay, por fin, ciertos aspectos de todos estos fenómenos que, en un nivel racional consciente, pueden contribuir a combatir las ansiedades sociales experimentadas por los militares. Los vistosos uniformes, la música marcial, los caballos que levantan en alto sus manos, y basta el hecho de recibir un saludo, son cosas que constituyen evidentemente un bálsamo para los egos débiles y que, al fomentar el orgullo del soldado, sirven para compensar la hostilidad y el ridículo al que los militares se ven expuestos de vez en cuando por parte de los que se dedican a otras actividades.

Pero hay un motivo menos evidente que explica mejor estos fenómenos; que pueden servir para reducir profundos sentimientos de ansiedad cuyo origen puede estar localizado perfectamente en acontecimientos sin relación alguna con el aquí y ahora, pero que su protagonista no recuerda conscientemente. En estos casos las respuestas son de una inmediatez que muestra claramente su origen no consciente. Los casos más extremos se dan en la neurosis obsesiva. El paciente se siente en estos casos obligado a seguir un patrón de pensamientos y actos ritualizados que pueden ser tan raros como la obsesión por lavarse las manos, la preocupación por la medición del tiempo o por las cuentas, la aparición agobiante de ideas rumiadas una y otra vez, la pronunciación de frases estereotipadas, y la manía de *alinear perfectamente las puntas de las botas*;[6] estas actividades del neurótico son significativos para las versiones militares de esta enfermedad.[*] Un rasgo típico de estos síntomas es que se repiten, son estereotipados y ocurren sin que quien los lleva a cabo sepa nada acerca de su origen. Otro común denominador es su relación directa con la limpieza y el orden. Finalmente, son a menudo defensas contra la ansiedad o contra un sentimiento de ira que ha sido reprimido. Esto último se ve claramente por el gran malestar que puede causar una situación en la que estos actos se vean impedidos por la fuerza de las circunstancias.

Estos síntomas no se dan solamente en los enfermos crónicos. Aparecen también de forma menos grave en la población normal en tiempos de inquietud. Hay paliativos muy conocidos como el acto de juguetear con bolas, los golpecitos con el pie o la declaración de un dogma, que son utilizados cuando la psique se ve sometida a situaciones de tensión.[7]

Pero, ¿por qué puede reducir la ansiedad un ritual compulsivo, y en qué consisten estas ansiedades más profundas?

No nos andaremos con rodeos. Aun a riesgo de ofender a los susceptibles o con problemas personales en este terreno, debemos decir que suponen cuatro cuestiones de importancia primordial en toda vida humana: sexo, eliminación, comida y muerte.

Empecemos por el sexo. Aquí tenemos dos problemas mayores, el de no ser lo que uno quiere ser, y el de no estar seguro de qué es lo que es uno. En lo que se refiere al primero, un colega psiquiatra me dijo una vez: «Todos mis pacientes tienen básicamente el mismo problema: todos los hombres quieren ser mujeres, y las mujeres quieren ser hombres». Parece que al ser potencialmente hermafroditas

algunas personas están crónicamente insatisfechas con la posición que ocupan en el continuo sexual; algo así como pensar que «la hierba es más verde al otro lado de la cerca».

Los que no sienten una necesidad inconsciente de pertenecer al otro sexo tienen otro problema, igualmente preocupante: el de no tener seguridad alguna respecto de lo que ellos creen que son. Así, hay muchos hombres que tienen graves dudas respecto de su propia masculinidad.

Estos «triunfos» de nuestra cultura y nuestra forma de educar a los niños son temas a los que regresaremos a su debido tiempo. Baste decir por ahora que constituyen una de las principales fuentes de ansiedad que los hombres llevan consigo hasta la tumba. Pueden constituir además uno de los factores que pueden conducir a perpetuar los aspectos de la rutina y los rituales militares que podrían ayudar a aquietar estas persistentes dudas. Esas conocidas trampas de la agresividad masculina que son la espada de un metro de longitud o el par de revólveres con culata de perlas colgando en la región de la horcajadura, son fórmulas tranquilizadoras para los que padecen este problema. Que hombres con alto nivel de angustia de castración (hombres cuyos primeros años se vieron quizás avivados de vez en cuando por la amenaza materna: «Si te vuelves a tocar ahí, te lo cortaré») tengan además un exagerado miedo a la muerte, añade importancia a estos datos cuando los aplicamos al terreno militar.[8]

Sin embargo, hay características de los fenómenos que venimos estudiando que son únicas y los distinguen por tanto de las defensas contra las ansiedades sexuales. Las principales ansiedades son las relacionadas con la muerte y el desorden ilimitado. Como ambas están relacionadas, una defensa contra una de esas ansiedades es una defensa contra la otra. Quizá sea ésta la clave del origen de las rutinas y rituales militares.

Veamos esta cuestión desde otro punto de vista. En cualquiera de sus formas, los rituales y rutinas militares producen una situación opuesta a lo que muchos consideran que es una fuente primordial de placer: la diversidad de la naturaleza. Aquí tratamos de fenómenos directamente hostiles a esta diversidad. No es exagerado decir que este aspecto del militarismo tiende a hacer desaparecer las diferencias. La eficacia con que destruye la variedad e impone la uniformidad sólo puede ser comparada con su exigencia de conformismo.

Para muchas personas, perseguir tales fines es anatema. Ciertamente, en la mayor parte de las culturas civilizadas se fomentan las oposiciones. Con una despreocupación rayada en lo condenable, muchas llegan incluso a aplaudir las diferencias individuales. Tanto en la gente como en los animales y las plantas, la variedad natural es considerada como un premio espiritual. Y se mira a lo inanimado y lo artificial desde el mismo prisma. Vemos por ejemplo que el anuncio del «mejor coche del mundo» que aparece en la prensa en la actualidad sólo afirma una cosa: no hay dos Rolls Royce iguales. Y en cuanto al sexo y la comida, sólo los más puritanos

negarán que la variedad es la esencia misma del placer.

Pero en el militarismo estos valores aparecen invertidos. Se adora la homogeneidad y se frunce el ceño ante toda desviación. Tanto si se trata de punteras de botas, de botones o de empezar a vestirse por la izquierda, tanto si es en el largo del pelo o en el paso, la quintaesencia de la perfección radica en la adecuación a un patrón regulador. Esta adecuación es producto de la imposición. Así, incluso la conversación de los oficiales debía reducirse durante un tiempo a temas que no fueran mujeres, religión, política, sexo y asuntos profesionales, situación que comentó la revista Punch diciendo: «¡Sería verdaderamente aburrido si se forzara a los oficiales a volver a sus conversaciones!».

Como el ritual y la rutina tratan de sustituir el azar por los arquetipos, es evidente que reducen la ansiedad mediante una reducción de la incertidumbre. Ahora bien, ¿por qué la reducción de la incertidumbre en cuestiones triviales asegura una reducción de la ansiedad que se siente ante cosas más importantes?

¿Por qué la uniformidad en el vestir, los rituales de limpieza y la previsibilidad de los cumplidos restauran la paz mental cuando se viven las enormes incertidumbres de la guerra? ¿Por qué ocurrió que, en una de las más incompetentes marinas que han existido, cuando se estaba a punto de zarpar hacia la batalla de Tsu-Shima donde la flota iba a ser destruida totalmente, «Lavamos una y otra vez con agua y jabón las cubiertas, fregamos los puentes, retocamos la pintura, abrillantamos los bronces; y los motores y bodegas no fueron olvidados… la limpieza se convirtió en una manía»[9] (un soldado de la guerra ruso-japonesa de 1904)?

Todo el que dude acerca de los efectos tranquilizadores de tales actividades no tiene más que pensar en otras dos situaciones de aterradora incertidumbre: el matrimonio y la muerte. Pocos que hayan participado aunque sea en un papel secundario en estos acontecimientos negarán el valor de apoyo que tienen los rituales de las bodas y los funerales.

Cuando se trata de explicar cómo se producen estos efectos, se pueden invocar dos teorías que tienen muchos puntos de contacto. La primero es la de la reducción de la entropía. Esta teoría dice que esos rituales aparentemente absurdos son un ejemplo del principio común a todos los organismos consistente en tender a combatir lo fortuito.

La argumentación es sencilla: los organismos vivos son complejos sistemas que se desconectan durante cierto tiempo del seno del esencial desorden del que proceden y adonde, con la misma seguridad, regresarán. A la noción de que la concepción, la vida y la muerte representan fases de este proceso, deberemos añadir otra: que vivir es el proceso por el que el sistema lucha por conservar su ser. Es evidente que esto ocurre tanto en el microcosmos como en el macrocosmos. Tanto en la célula como en el sistema integrado del organismo total, o en el orden social exterior, hay reguladores, controles y limitadores cuya función consiste en conservar el sistema, evitar contaminaciones, mantener la pureza y la separación. Esto es verdad para los

organismos biológicos pero también para la construcción de un sistema de alcantarillado urbano. Desde este punto de vista, la tensión social y ambiental, los extremos de calor y frío, los virus, las drogas y el daño físico directo pueden ser calificados de fuerzas que, por amenazar al organismo con la disolución de su forma, con la mezcla de sus partes, provocan la acción de una u otra de esas tendencias de autoconservación. Verdaderamente podría entenderse la vida como una lucha a favor del orden. A lo largo de la vida hay muchas actividades, voluntarias e involuntarias, exteriores e interiores, que tratan de cumplir esta finalidad. La ley, las reglas de higiene, la profilaxis, los anticuerpos, los mecanismos de rechazo, la secreción de adrenalina y las resoluciones que se toman el día de Año Nuevo son solamente algunos de los mecanismos que tienden a frenar el perpetuo planear hacia el desorden.

Se trata, naturalmente, de una batalla que no se puede ganar. Como dijo Oscar Wilde: «Las buenas intenciones son intentos inútiles de entrometerse en las leyes de la naturaleza». Una de estas «leyes» consiste en que en último término las fuerzas de la disolución aumentan hasta ser superiores a la capacidad que los mecanismos de adaptación tienen de frenar su avance, porque los procesos mismos que permiten el mantenimiento del orden (uno de los cuales es el ritual compulsivo) pueden llegar a asumir proporciones destructivas. Esta noción puede ser generalizada ampliamente. Un ejemplo del resultado destructivo de la actividad defensiva es el encarnado en el concepto de «síndrome de adaptación general» de Selye.[10] Se refiere este concepto al hecho de que respuestas internas del cuerpo ante la presencia de tensión —como pueda ser el aumento de la presión sanguínea— pueden, al final, producir daños irremediables en los tejidos y hasta la muerte.

Según esta teoría de la reducción de la entropía, los rituales y actividades rutinarias militares representan una manifestación extrema de una propensión general y necesaria de los sistemas vivos frente a la amenaza del azar. Esto explicaría que los aspectos del ritual relativos al vestido pugnen por limpiar (materias acumuladas en donde no deberían acumularse), mantener la separación, o sea hacer que el verde sea verde y blanco el blanco; mantener el *status quo*: mantener corto el pelo, brillante el metal y limpio el fusil; y mantener la uniformidad mediante órdenes escritas, gritos de mando y otras imposiciones que restringen el campo de la actividad. Ahora bien, al igual que la conciencia de la vigilia en contraste con el sueño, y la normalidad en contraste con la psicosis, el ritual y la rutina producen su efecto mediante imposiciones que restringen la creatividad del pensamiento.

Es evidente que los aspectos de constricción y de reducción de la información presentes en estos rituales y rutinas se extienden más allá del individuo y sus posesiones inmediatas para alcanzar a todo el grupo social, preservando así la jerarquía del rango y la posición, separando lo alto de lo bajo, y delimitando lo que es apropiado en una situación determinada de lo que no lo es.

Así como el síndrome de adaptación general es la respuesta del cuerpo frente a

los estados de tensión interna, los ritos y actividades rutinarias militares son una respuesta de la organización frente a la amenaza de su *propia* desintegración. En la organización militar esta amenaza procede de dos fuentes: el enemigo externo y los impulsos agresivos de sus propios miembros.[*] En ambos casos, las coacciones serán mayores cuanto mayor sea la amenaza.

De este modo, la reducción anteriormente mencionada de los temas de conversación de la oficialidad a los más triviales se originó en el intento, muy racional, de evitar todos los temas que, en una profesión proclive a los desahogos agresivos al menor pretexto, pudieran conducir a los contertulios a los duelos y la muerte.

Esta es una teoría general que ahora complementaremos con una segunda teoría, más específica, que trata de explicar las diferentes propensiones individuales, y las relaciones existentes entre la obsesión por la limpieza y un tipo especial de personalidad.[12]

17

CIVILIZACIÓN Y CARÁCTER ANAL

> *«… se llega así a una forma de adaptación que consiste en reducir y distorsionar el entorno hasta que la propia conducta parezca adecuada a él, en lugar de cambiar la propia conducta y ampliar los conocimientos para llegar a hacer frente al ambiente real, mucho más heterogéneo».*
>
> K. J. W. CRAIK, *The Nature of Explanation*

Actividades como las de contar historias exageradas, engañar con falsas apariencias, encubrir, limpiar de forma obsesiva y otros rituales no conscientes pueden encontrarse en todo el mundo, y es de suponer que ha sido así desde que Adán se puso una hoja de parra y Eva sacó brillo a la manzana disimuladamente.

Pero la gente no nace así. Durante algunos años las personas son escandalosamente sinceras y muestran una impresionante despreocupación por todas las formas de limpieza. Desconocen el significado del asco, y no se sienten en absoluto conmovidas por el desorden. Por el contrario, hacen todo cuanto pueden para dar ejemplos de la segunda ley de la termodinámica según la cual la «entropía siempre aumenta».

Siguen siendo discutibles actualmente los detalles del proceso por medio del cual esos niños desordenados, exigentes, inmoderados e incontinentes son convertidos en adultos limpios, educados y socialmente responsables. Según la teoría psicoanalítica, en la época que va de uno a cinco años el temor a perder el afecto de los padres, junto con la amenaza de calamitosas consecuencias, lleva al niño a renunciar a sus antiguas costumbres que se ve forzado a sustituir por otras bastante sombrías. Estas últimas costumbres reflejan en cada caso los criterios de la sociedad en la que nació.

Ahora bien, las necesidades infantiles que producen los comportamientos que resulta necesario civilizar están de hecho, como señaló Freud, centradas en torno a tres zonas erógenas del cuerpo humano: labios y boca, genitales y ano. Al igual que en los adultos, en los bebés la excitación de estas zonas es una fuente de placer. Esta relación entre la necesidad y el placer no es algo que deba sorprender puesto que proporciona la motivación esencial de tres actividades vitales: comer, eliminar y reproducir. Las especies que no experimentaran placer en estas actividades, como las personas con anorexia nerviosa, tendrían pocas probabilidades de supervivencia. Pero en su forma más burda, este disfrute es casi totalmente incompatible con las costumbres de la sociedad adulta que, al exigir cierto control de los impulsos básicos, trata de reprimir su libre expresión. Es así como empieza el lento proceso de civilización en la primera infancia. Es un período doloroso para todos. Sin embargo, normalmente y aunque todas las probabilidades estén en contra, esta dura campaña llega a un final satisfactorio en el que el niño y sus padres logran una victoria

armoniosa contra las fuerzas del desorden.

Digo «normalmente» porque a veces ocurre, como se ha dicho, que se concatenan una serie de factores que producen efectos duraderos de gran importancia para el tema de este capítulo. Se encuentran entre esos efectos un excesivo apego del niño por el placer que encuentra en sus zonas erógenas, una excesiva aversión del padre por las manifestaciones de los impulsos del niño, y, en consecuencia, la puesta en práctica de un programa indebidamente estricto de entrenamiento del niño por parte del padre. Cuando se presentan estos tres factores, la situación resultante, que es algo así como lo que ocurre cuando una fuerza irresistible se enfrenta a un objeto inamovible, alcanza seguramente su momento crucial cuando se empieza a entrenar al niño con el orinal (o el lavabo). Podemos resumir así la naturaleza y resultado de este proceso: el niño pequeño experimenta considerable placer con sus movimientos intestinales, pero cuando este placer se ve atemperado por la ansiedad producida por un estricto programa de disciplina, el resultado corriente es la formación de reacciones… «En casos extremos el niño se hace parsimonioso, tacaño, meticuloso, puntual, y se ve atado por ridículas restricciones autoimpuestas. Todo lo libre, incontrolado y espontáneo le parece peligroso a este sujeto».[1] [*]

En otras palabras, el individuo resuelve su conflicto adquiriendo unos rasgos caracterológicos que son precisamente opuestos a aquello a lo que se ha visto obligado a renunciar.

No hace falta mucha imaginación para ver que hay semejanzas más que aparentes entre estos rasgos obsesivos y los rituales y rutinas militaristas. Ambas actitudes aman lo ritual, tienen que ver con la limpieza y el orden, y pretenden reprimir, y encubrir, impulsos totalmente opuestos a los mostrados. No hará falta tampoco añadir que el término inglés «bullshit», que incluye la expresión prohibida «shit» (mierda), adquiere ahora nuevo significado a la luz de la comparación que hemos realizado. Además, hay otras dos consideraciones que subrayan la proximidad del parentesco existente entre estos acontecimientos de la primera infancia y determinados aspectos del militarismo.

La primera se refiere a la cuestión de la agresión. La civilización presupone necesariamente la frustración, y, como sabemos, la frustración es uno de los principales instigadores de la agresión; si no fuera así las especies tendrían pocas probabilidades de supervivencia. Pero los padres que provocan en sus hijos este tipo de rituales obsesivos contra la sociedad probablemente son los mismos que no pueden tolerar en ningún caso que la agresividad salga a la superficie. Así, también este impulso tiene que ser reprimido o más bien reemplazado por una salida más segura, de tipo simbólico. Una de estas salidas, en los humanos y animales inferiores, es el comportamiento ritualizado. Así como el gobio macho que encuentra un enemigo amenazador en la frontera de su demarcación «desplaza» su agresión convirtiéndolo en un ritual (hacer agujeros en el lecho del río), algunos seres humanos, al sentirse ansiosos debido a la conciencia de sus propios sentimientos

agresivos, encuentran alivio en cosas tan ritualizadas como por ejemplo tamborilear con los dedos, contar u ordenar. Así, los llamados rasgos obsesivos pueden ser vistos como defensas no sólo contra la suciedad sino también contra la agresividad, una agresividad que originalmente surgió debido a la frustración de los deseos infantiles. [*] También en el ritual y las rutinas militaristas hay dos fines: combatir la suciedad e impedir que surjan arranques ilegítimos de agresividad (es decir, agresividad hacia los superiores, figuras paternas represoras y potencialmente peligrosas).

Una última relación entre los rituales y rutinas militares y los síntomas obsesivos es su tenacidad y su proliferación. El individuo cuya obsesión por lavarse las manos aumenta de diez a cincuenta veces al día tiene algo en común con el militar cuya vida está cada vez más ocupada en realizar versiones ampliadas y anacrónicas de lo que originalmente fueron tipos de conducta muy racionales.

Aquí es necesario hacer una advertencia. No estamos sugiriendo que las organizaciones militares sean semilleros de neuróticos obsesivos ni tampoco que los que tienen tendencia a las prácticas aludidas lo hagan forzosamente como manifestación de síntomas compulsivos. Por el contrario, lo que hemos tratado de mostrar es que la naturaleza de estos ritos y rutinas, que se convierten en mecanismos reductores de ansiedad y controladores de la agresividad con un marcado carácter tenaz y persistente, puede ser en parte explicada por medio de dos teorías que no se excluyen mutuamente. La segunda teoría, referida a la ontogenia de la civilización, no es más que un aspecto de la primera, más general, que se refiere al principio según el cual la vida depende de la conservación de un nivel mínimo de orden.

De aquí se siguen cuatro corolarios: primero, sería de esperar que hubiera una relación complementaria entre la percepción de una amenaza de destrucción y la presencia de mecanismos compensadores tendentes a la conservación del orden. En este sentido las investigaciones han mostrado que los estímulos fisiológicos disminuyen con la práctica de rituales, pero, además, nos enseñan también que en una situación amenazadora los individuos normales se comportan como neuróticos compulsivos.[7] En segundo lugar, podría esperarse que estos mecanismos compensatorios o patrones de conducta supusieran una exigencia compulsiva de limpieza y una estricta observación de las relaciones sumisión-dominio porque la amenaza de desorden que (inconscientemente) tratan de afrontar activa una amenaza muy anterior de ser dominado por las fuerzas del desorden y la agresión, amenaza que es superada mediante la limpieza y la obediencia. Tercero, como la conciencia no llega a conocer las causas originales de estas reacciones ante la amenaza, la conducta resultante tiende a resistir cualquier intento razonado de modificación. Cuarto, como las organizaciones militares representan, por excelencia, conductos de desagüe para, y en consecuencia defensas contra, la agresión y el desorden, tenderán a atraer a personas que experimenten dificultades a la hora de conciliar estas contradictorias necesidades, personas que sobrevaloran la agresividad, el orden y la obediencia. Esta conclusión[*] queda comprobada ante los datos que muestran que los pacientes que

padecen neurosis obsesiva dan muestras de *mejoría* durante el cumplimiento del servicio militar.[8]

Charles Rycroft ha mostrado de qué manera estos procesos psicológicos pueden llevar a tipos de comportamiento cuyo resultado es la incompetencia militar en sus diversas formas. Empieza diciendo que de las tres posibles respuestas ante la amenaza —huida, sumisión y réplica— la última es la que mejor corresponde a las defensas obsesivas, y luego señala:

> Hay sin embargo una forma de ataque o dominio que debe ser calificada como neurótica. La compulsión de controlar a todos y todo es lo que caracteriza a los que tienen tendencia a la neurosis obsesiva… Por este procedimiento esperan evitar la ansiedad eliminando el elemento de imprevisibilidad en las relaciones humanas. Si el neurótico puede llegar a tal control de sí mismo que consiga no ser dominado por emociones inesperadas y pueda controlar a los demás de forma que dejen éstos de ser agentes libres capaces de llevar a cabo acciones, a tenor de la lógica de la defensa obsesiva, lo inesperado no ocurrirá y aquél nunca se encontrará frente a lo desconocido: jamás padecerá ansiedad.[9]

Para decirlo con otras palabras, se trata precisamente de las características más necesarias en tiempo de guerra: la capacidad de tolerar la incertidumbre, la espontaneidad de pensamiento y acción, la capacidad de tener la mente abierta a la recepción de informaciones nuevas y quizás amenazadoras, son la antítesis de los rasgos de los individuos que se sienten atraídos por los controles y el orden del militarismo. Hay aquí en germen una terrible paradoja. Precisamente las personas que prefieren la réplica a la sumisión o la huida en caso de ataque, y que son por tanto las más adecuadas teóricamente para actuar correctamente en una guerra, son las *peor* preparadas para afrontar los demás elementos de la guerra.

Si lo vemos desde este punto de vista, el que haya tantos militares que actúen de forma competente en la guerra es un hecho que constituye un notable homenaje a la eficacia biológica.

Hay otra cuestión a la que ahora debemos prestar atención: el engorroso asunto del honor militar. Como mecanismo que sirve para conservar el orden, aplacar la ansiedad y dirigir la agresividad por canales apropiados, el honor es para los oficiales lo que el ritual y la rutina para los militares sin mando. Este último mecanismo tiene muy poco que ver con la mente, mientras que el honor consiste precisamente en un sistema de ideas, un código de pensamiento y una serie de inhibiciones. Como puede verse en la Figura 3, ambos son inevitables productos de la agresión organizada a gran escala. Sin embargo, para apreciar el papel del «carácter» y uno de sus resultados, los códigos de honor militares, en ciertos tipos de incompetencia militar,

debemos examinar primero cuál es su significado psicológico general.

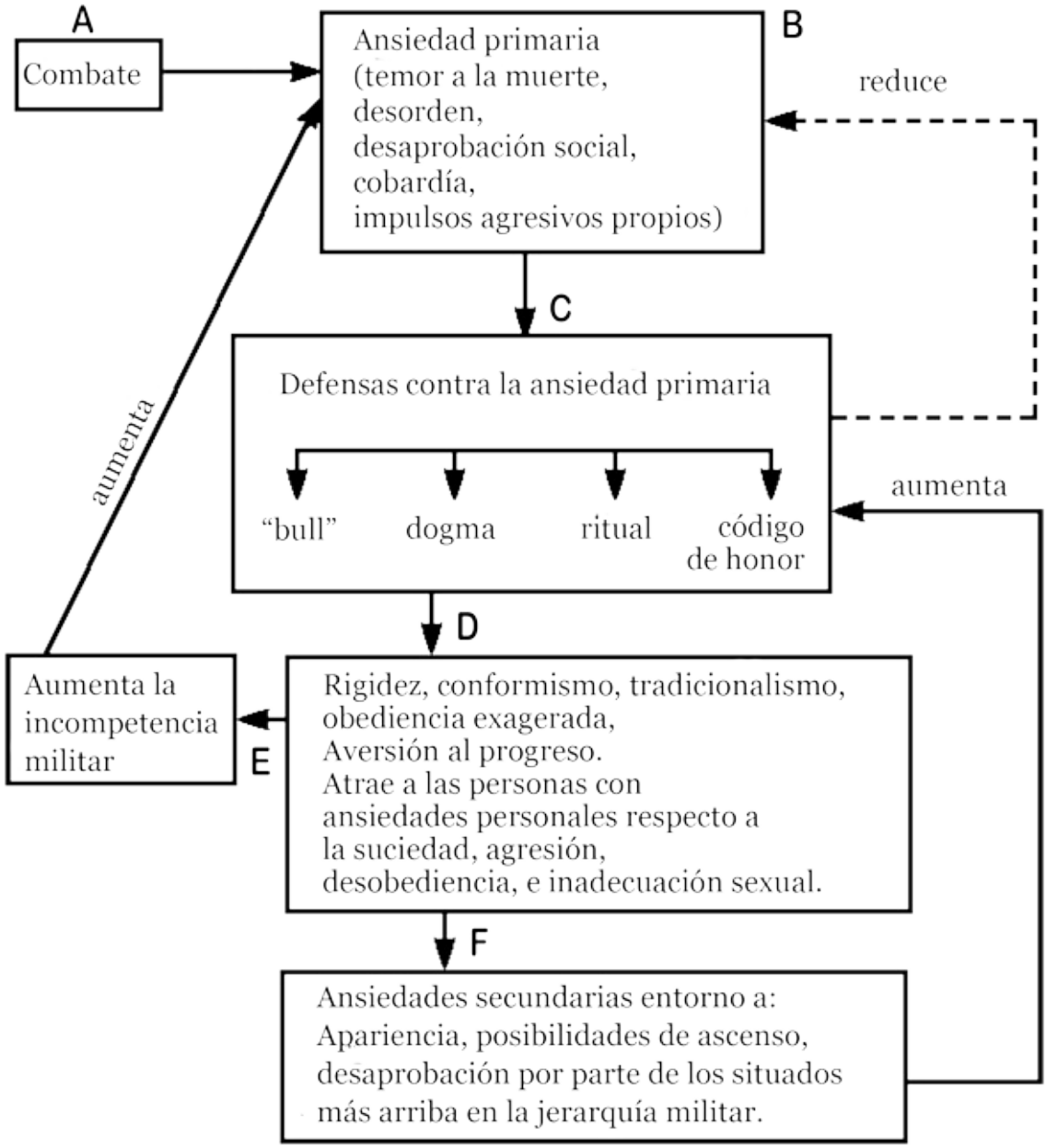


Figura 3. — La función del ritual y los trabajos rutinarios ("bull") en la incompetencia militar

El combate (A) produce diversos tipos de ansiedad (B). Para reducir esos estados de ansiedad (y aumentar la eficacia), se crean y desarrollan diversos aspectos del militarismo (C), que reducen la ansiedad primaria (flecha a trazos). Sin embargo, estas defensas contra la ansiedad primaría (C) provocan necesariamente un pensamiento rígido, etc. (D). Además, estos factores harán que sientan atracción por el ejército individuos que ya padezcan ansiedades individuales en relación con la suciedad y la agresividad.

Estos dos aspectos del apartado D tendrán efectos contraproducentes: primero, reducirán directamente la competencia militar (E), con lo cual aumentarán la ansiedad primaria en la situación de combate. Segundo, evocarán cierto número de ansiedades (sociales) secundarias (F). Ambos efectos tenderán a aumentar D, de forma que se creará un círculo vicioso de causa y efecto.

Nota al capítulo 17

El autor es muy consciente de que el sugerir que un general se resiente (como cualquier otra persona) de los conflictos de la época en la que se le enseñó a usar el orinal puede producir en muchas personas risitas tontas de tipo nervioso. Como esto ocurre, podría ser útil considerar las siguientes proposiciones:

1. La composición psicológica de una persona resulta solamente de dos factores: su herencia genética y sus experiencias vitales.

2. Las experiencias vitales son las más influyentes en los períodos de mayor plasticidad del desarrollo, es decir, antes de los cinco años.

3. Las experiencias que con toda probabilidad van a tener un efecto más duradero son las que mayor impacto causan en el momento en que se producen.

4. Antes de los cinco años, las experiencias más importantes de este tipo son las relacionadas con la asimilación del mundo.

5. Gran parte de la asimilación durante este período tiene que ver con el uso del orinal.[*]

Para el autor, la lógica de estas proposiciones parece irrebatible.[11]

18

CARÁCTER Y HONOR

«¿Cómo puede el hombre enamorarse de sus cadenas, aunque sean de oro?».

BACON, *Essays: Of Death*

«En una guerra, la moderación es imbecilidad».

MACAULAY

Sea cual sea su profesión, la mayoría de las personas estarán dispuestas a admitir que la psique humana tiene tres elementos —el *instintivo*, el *intelectual* y el *moral*— y que aparecen por ese orden. Algunos psicólogos de tendencia fisiologista llegan incluso a relacionar esta organización tripartita con las tres grandes regiones del cerebro y afirman que el instinto se arraiga a las actividades del viejo cerebro (adecuadamente situado en las zonas llamadas básales), que el intelecto es producto de la corteza cerebral, y que las cualidades morales dependen de la participación de los centros altos de la masa cerebral frontal. Esta burda topografía concuerda con los efectos producidos por las lesiones de las diversas zonas de masa cerebral (por ejemplo, si la parte frontal resulta dañada hay una predisposición a la pérdida de los valores morales), y por los datos de la evolución. Así, los animales menos nobles, cuyo fuerte puede ser la agresividad y la competencia sexual, pero que carecen de intelecto y conciencia, tienen la zona basal del cerebro muy parecida a la nuestra pero carecen de nuestra gran región cerebral frontal con su retorcida corteza.

Para aquellos a quienes la idea de ver reducidas sus fortalezas y debilidades a datos tan meramente anatómicos no resulta seductora, será seguramente más aceptable hacer una descripción basada en los conceptos de la teoría psicoanalítica. Según esta visión tripartita empezamos la vida con un ello inoportuno, aleatorio y agresivo; adquirimos un ego inteligente, perceptivo y diplomático; y luego, si todo va bien, recibimos la bendición (o la carga) de un superego, fuente de la conciencia y los imperativos morales. Las relaciones funcionales existentes entre estos tres elementos han sido descritas de forma muy apropiada para nuestro contexto en esta frase: «El hombre es principalmente un campo de batalla en el que luchan, en combate a muerte, una solterona muy bien educada contra un mono enloquecido por la sexualidad, bajo el arbitraje de un oficinista de banca bastante nervioso».[1]

Estos preliminares tienen bastante que ver con nuestro propósito, porque junto a los demás problemas que asedian a aquellos cuyo oficio es la violencia organizada, se encuentra el de decidir si basar en el carácter o en el intelecto la técnica por la cual se controla el instinto y se mantiene la disciplina. Hablando en general, las organizaciones militares más antiguas han optado por el carácter, y las más jóvenes

por el intelecto.

En el terreno del militarismo las fuerzas de la conciencia y el carácter se han manifestado de diversas formas: en las nociones de la caballería andante medieval, en los códigos de honor, como el del duelo, y en la creencia según la cual los oficiales tienen que ser por fuerza caballeros. Como ha mostrado Karl Demeter en su historia de la oficialidad alemana, estas nociones de honor y caballerosidad produjeron y se vieron reforzadas de paso por una tendencia a elegir a los oficiales en la materia prima proporcionada por la aristocracia y los terratenientes. Esta situación se vio reflejada en el esnobismo, exclusivismo, sentido del honor y falta de capacidad intelectual que distinguió a la oficialidad extraída de los desperdicios de las familias aristocráticas de Prusia, por contraste con las actitudes de los elementos procedentes del sudoeste industrializado.

Un código de honor consiste en una serie de reglas de comportamiento. Las reglas son observadas porque de lo contrario se crean sentimientos de culpa o vergüenza. La culpa, por un lado, es debida al conocimiento de que uno ha cometido una transgresión y que por tanto puede ser reconocido como transgresor; la vergüenza resulta del hecho de ser reconocido como tal. Aunque parezca asombroso, es mucho más grave en los círculos militares que la primera situación.

Se asume generalmente que los códigos de honor militares sirven para reducir el miedo. Puede que sea así. Sin embargo, su fin primario es combatir no tanto el miedo como el tipo de comportamiento al que el miedo podría dar lugar. En otras palabras, estos códigos pretenden asegurar que cuando se presenten situaciones amenazadoras la respuesta no sea la huida sino el combate. Para conseguir este fin los códigos de honor hacen que las consecuencias sociales de la huida sean mucho más desagradables que las consecuencias físicas del combate. Mientras que estas últimas producen dolor físico, mutilación y muerte, las primeras llevan con gran probabilidad a la culpa personal y la vergüenza pública.

> Hasta el soldado más valiente sentirá miedo cuando, encontrándose en pleno combate, vea que su vida está expuesta a un peligro inmediato de muerte. Biológicamente hablando, el miedo es la sensación refleja natural del instinto de autoconservación que se encuentra en el interior de todos los hombres, héroes incluidos. Para obtener una victoria resulta necesario suprimir artificialmente esta sensación física elemental. ¿Cómo? Mediante una sobrecompensación producida por un reflejo contrario de tipo psíquico y moral, que lleve al individuo a la acción. El contenido negativo de este contra-reflejo es el sentimiento de la vergüenza: «Si en lugar de resistir sales corriendo —dice esta voz— los otros se reirán de ti y te despreciarán».
>
> Hay que proporcionar al soldado —si es que la naturaleza no lo ha hecho ya de antemano— una serie de inhibiciones automáticas que le salven en el momento de peligro… de una bancarrota de su ánimo. La disciplina puede,

naturalmente, hacerle cumplir su tarea desde el exterior; pero necesitará además un mecanismo interno, una defensa moral frente a la debilidad que pueda sentir, y esa defensa será el sentido del honor. Para que este sentido del honor nazca, crezca y se desarrolle el oficial tendrá que estimular al soldado con el ejemplo, y ésta será su principal y más alta tarea. Para cumplirla deberá tener también este sentido del honor de forma muy desarrollada, activa y a punto.[2]

Desde un punto de vista psicológico estas opiniones son incuestionables, y desde un punto de vista moral son muy dignas de desear; pero es necesario llevar algo más allá el tema.

Precisamente porque el código de honor es un reflejo en el sentido que Demeter da a este término, también es inflexible y conducirá en determinadas ocasiones a tipos de conducta tan irracionales que llegan a veces a tocar el absurdo. Hasta qué punto puede llegar a ser absurdo el resultado del reflejo del honor puede constatarse si se piensa en el innecesario despilfarro de oficiales producido por los duelos. Tan dañinos eran los duelos para la oficialidad alemana que el edicto del Elector Federico II de 1688 condenaba a muerte a los que participaran en un duelo.[*] En el ejército británico todavía se daban casos de desafíos en 1880.

Los duelos, pues, eliminaban a aquellos oficiales con un sentido del honor más elevado y con mayor valentía física, mientras que otros aspectos del honor militar servían para destruir a otros que no se entregaban tan plenamente a las exigencias del código. El siguiente ejemplo ilustra además la yuxtaposición del «honor» y el ritual y rutinarismo militares. Corría el año 1755.

El general Braddock partió con sus dos regimientos, el 44º y el 48º, y 600 irregulares hacia Fort Duquesne. Cuando se encontraba a unos 12 kilómetros de su objetivo fue víctima de una emboscada tendida por indios dirigidos por oficiales franceses. El resultado fue desastroso. Embutidos en sus uniformes escarlatas salpicado de blanco, los soldados constituían el blanco que todo el que tiende una emboscada desearía encontrar. Algunos soldados británicos, desesperados porque no lograban ver al enemigo, rompieron las columnas y buscaron el refugio que proporcionaban los troncos de los árboles para disparar desde aquella posición más segura. Aquello escandalizó a Braddock y a sus oficiales; para ellos, ocultarse tras los árboles era muy poco digno de un soldado y constituía un acto de indisciplina. Ordenaron a los soldados que formaran de nuevo en columnas, lo que, naturalmente, facilitó la carnicería… El incidente fue una deslumbradora prueba que demostraba que ni los oficiales ni el sistema eran dignos de los soldados que ellos utilizaban.[3]

Pero el honor puede dar lugar a tensiones más insidiosas todavía. Debido a que el honor puede ser personal pero también colectivo, hay casos en los que los dos códigos chocan entre sí. Por ejemplo, los orígenes paganos del código de la caballería medieval,[*] que pone la ética del matar y combatir por encima de todo lo demás, creó un honor colectivo de sentido opuesto a los credos personales basados en las enseñanzas de Cristo. Por decirlo de otra manera, saber que uno es cristiano y está por tanto ligado a la orden «no matarás», y saber que uno es también miembro de un grupo que está atado de manera más fuerte incluso a la orden «matarás», son, como mínimo, conocimientos disonantes que producen por lo tanto tensión. Por cada objector de conciencia debe haber muchos soldados cuya participación en actividades letales no puede ser tan de todo corazón como algunos desearían. Otra de las dificultades con que nos encontramos en casos de comportamientos dirigidos *únicamente* por un código de honor es que, si su incentivo se reduce solamente a evitar la vergüenza, la conducta resultante puede ser irracional, y el mismo carácter estricto del código puede tener consecuencias imprevisibles para los fines militares. Era tan impensable que los soldados japoneses se rindieran al enemigo que no se les dieron instrucciones para el caso de que así fuera. En consecuencia, los presos japoneses de guerra fueron una fuente relativamente fructífera de información para los interrogadores aliados.[4]

Un código de honor podría compararse a un rito de iniciación interminablemente prolongado. Mientras el individuo cumpla sus exigencias se sentirá varonil y valiente, digno miembro de la élite. Además, cuanto más dura sea la iniciación, mayor será su cariño por el grupo,[5] mayor la satisfacción de sus miedos personales respecto de la propia capacidad, virilidad y valor. Este es otro aspecto del militarismo que atraerá a los que buscan la seguridad en estos terrenos.

Es más, como se ha acostumbrado a relacionar los códigos de honor elevados con la riqueza y la preponderancia social, pertenecer a un grupo que da gran importancia al honor confiere la etiqueta de superioridad social. La importancia de esto queda demostrada por la fuerza de la resistencia opuesta por las castas militares al acceso de personas de procedencia humilde al rango de la oficialidad. Ciertamente, los que, erróneamente, parten del supuesto de que los caballeros se caracterizan por su capacidad para el honor, pueden fácilmente sacar la conclusión que toda persona que no sea un caballero debe carecer de esa capacidad: de ahí la opinión, anteriormente apuntada, de que el honor es para los oficiales lo que la rutina y los castigos son para la tropa y suboficiales. De hecho esto no es así porque los dos campos se cubren mutuamente al menos en parte. Los soldados participan en el honor mientras que los mariscales de campo no desconocen totalmente los fenómenos del ritual y los trabajos rutinarios. Es más, como éstos pueden ser una manifestación concreta del honor, el honor puede engendrar ritual y rutina que, a su vez, reforzarán el honor. Uno de los ingredientes de este proceso es la vanidad. Así, en el ejército Victoriano era una cuestión de honor entre los oficiales tratar de superar a los demás no

solamente en el esplendor de los propios avíos, sino también en el de sus tropas:

> El Undécimo de Húsares era magnífico. Llevaban pantalones de color cereza, chaquetas de azul turquesa con borde dorado, chaquetillas forradas de piel, abrigos cortos puestos a modo de capa, con brillantes galones de oro, altos sombreros de piel adornados con deslumbrantes plumas de colores… Se calcula que gastaba 10.000 libras esterlinas anuales, de su propio bolsillo, en vestir a los húsares de su regimiento.[6]

No era Lord Cardigan el único que dedicaba a la apariencia de sus soldados una atención que, en una época de mayores luces, se hubiera reservado a las participantes en el concurso de Miss Mundo. Tampoco era el único alto oficial que combinaba un exquisito sentido del honor con una vanidad abrumadora, así como gran renombre por su habilidad en los duelos y una casi total carencia del intelecto.

Esta referencia a Cardigan trae inmediatamente a la memoria otra faceta de algunas organizaciones militares que está estrechamente relacionada con el honor: un esnobismo impenitente. Según el diccionario, un esnob es «una persona vulgar que finge ser gentil o que se somete servilmente a los de rango superior, o que contempla con un respeto exagerado y despreciable los exponentes de la riqueza y la pretensión». Simplemente, un esnob es alguien que se siente impresionado por —y trata por tanto de identificarse a— los que están más arriba en la escala social y económica, mientras que pugna al mismo tiempo por establecer distancias entre él y los de posiciones más bajas. Ejemplos corrientes de esta actitud son, por ejemplo, la práctica de decir, vengan o no a cuento, nombres de personas consideradas importantes en el medio al que el esnob quiere acceder, pagar a las revistas para que publiquen la propia fotografía o las de parientes cercanos. No resulta muy fácil explicar las acciones de este tipo que se dan frecuentemente en los círculos militares. Por ejemplo, ¿por qué Lord Cardigan se comportaba como un esnob, cuando parece que no tenía necesidad alguna de hacerlo? Aunque era muy rico, y su sangre era lo suficiente azul para ser comparada con la de cualquiera, se dedicaba de forma notoria a acosar a los oficiales del ejército de la India que tenían la desgracia de formar en su regimiento, dando así prueba de una actitud esnob que caía casi en la vulgaridad. He aquí un hombre que no tenía ninguna de las inferioridades que se supone tradicionalmente que provocan la desagradable actitud esnob, y que sin embargo practicaba el esnobismo con una virulencia que uno esperaría sólo del nuevo rico más arribista.

Parece que la primera y más inmediata motivación de este comportamiento sea que algunas organizaciones militares cultivan de hecho, incluso en la actualidad, la psicología del esnobismo como elemento que tiende a ocupar el lugar del mérito. Es corriente que se anime a los rangos superiores a mirar a los inferiores como inferiores *desde el punto de vista social*.

Pero afirmar que estos fenómenos arcaicos, entre los que se cuenta la discriminación social previa al ingreso en determinados regimientos, y la tendencia a que incluso las esposas de los militares de alta graduación se sientan incómodas si se ven forzadas a ponerse a la misma altura que las esposas de soldados de categoría jerárquica inferior, son resultado de prácticas antiguas que en tiempos fueron útiles, no puede servir para explicar su pervivencia.[*]

No hace falta más que pensar en el caos que sería la sociedad si todas las grandes organizaciones confundieran el mérito con la clase, y trataran de reforzar las posiciones de la jerarquía mediante prácticas de esnobismo, para comprender que tiene que haber algo especial en el medio militar que estimula de hecho tales actitudes. Para averiguar qué pueda ser ese algo especial, regresemos a los principios fundamentales.

Como regla general, el comportamiento esnob señala la presencia de algún tipo de sentimiento de inferioridad. Es característico del escalador social, del individuo con poco amor propio, de la persona que se siente amenazada o perseguida debido a algún tipo de deficiencia real o imaginaria. Parece evidente que esta actitud tiene como factor subyacente algún rasgo patológico, y esto por dos motivos. Primero, los que son personas seguras desde el punto de vista de sus emociones, no son casi nunca esnobs. Segundo, el comportamiento del esnob es en sí mismo irracional, compulsivo y contraproducente. Después de todo, hasta el peor esnob debe saber que otras personas pueden entender lo que su fingimiento significa. No hay, por ejemplo, nada más transparente que tratar de quedar bien mencionando nombres o exhibiendo el hecho de haber sido invitado por tal o cual persona «importante». El esnob debe saber o intuir que su forma de actuar tiene que provocar como mínimo la risa, y en casos peores el desprecio y hasta la repugnancia, pero se ve impotente para frenar su propio esnobismo. Algo le arrastra a ello.

Ahora bien, ¿qué necesidad tienen los militares de ser esnobs?

Hay algunos motivos evidentes, y otros no tan evidentes. Primero, como los puestos más elevados de la jerarquía militar eran ocupados tradicionalmente por los ricos y los de más alta cuna, se crearon unos lazos indisolubles entre el status socioeconómico y el militar. Como antiguamente el status militar venía determinado por el status social, el status militar se convirtió de modo espúreo en status social. Este hecho es el que da la estructura que provoca el comportamiento esnob, pero, naturalmente, no explica la motivación subyacente. Para averiguar cuál pueda ser ésta, tendremos que pasar a examinar un segundo motivo: la posición anómala que ocupa el militar en la sociedad, el odio y amor que siente la sociedad por los militares, objetos a la vez de admiración y repulsa. Esta ambivalencia, que puede fluctuar desde el frío desprecio hasta la fascinación temerosa y que, como hizo notar Kipling, varía según se esté en tiempo de paz o de guerra, tiene factores conscientes e inconscientes. En un nivel *consciente* la sociedad admira la valentía, disfruta de la pompa, se muestra agradecida por la protección que recibe y se enorgullece de las

conquistas, aunque al mismo tiempo se siente repelida por el autoritarismo, amenaza potencial y tremendo costo de las organizaciones militares. En un nivel *inconsciente* hay mucha gente que proyecta en los militares sus conflictos personales interiorizados en torno a la agresividad, porque resulta a la vez fascinante y repulsivo ver a otros que se complacen en comportarse (sin ser castigados) de una forma que uno mismo tiene prohibida. La popularidad de los libros y las películas de guerra y violencia (especialmente evidente después de los períodos de paz más prolongados), al igual que la popularidad que adquiere la pornografía después de un período de represión sexual, dan prueba del placer que puede extraer la gente de una satisfacción vicaria de impulsos basta entonces frustrados. Pero como la transgresión de las prohibiciones constituye una amenaza contra las defensas interiorizadas contra los propios instintos impulsivos, de hecho se da una actitud ambivalente.

A esto habrá que añadir que como las poblaciones civiles pagan un elevado precio por el mantenimiento de sus organizaciones militares, esperarán naturalmente que se les dé por su dinero lo mejor, y criticarán todo asomo de incompetencia. Como escribió el general Gordon Bennett: «Los civiles proporcionan el personal con que se forman nuestros enormes ejércitos. Los padres proporcionan los hijos que luchan. Hacen sacrificios, grandes sacrificios por la causa. Las esposas pierden a sus maridos, los hijos pierden a sus padres, las familias pierden a los que traen la paga semanal. Se quedan sin suficiente pan, ropa y demás comodidades a las que están acostumbrados. Pagan elevados impuestos exigidos por la necesidad de financiar el esfuerzo bélico… [y por ello] cuando saben que se han cometido grandes errores quieren saber por qué. Después de todo son ellos quienes pagan el precio de esos errores».[8]

En estas circunstancias sería sorprendente que los militares no se vieran influidos por cierta conciencia de estas verdades. Así, su actitud resulta, como mínimo, vagamente aprensiva o, mucho más generalmente, claramente defensiva.

Pero, además, se ven sometidos a tensiones procedentes de su propio fuero interno. Saber que han atado su vida a fines esencialmente destructivos, que tienen que enfrentarse a grandes responsabilidades, que pueden ser llamados a llevar a cabo acciones que superan con mucho sus posibilidades, y que el precio del fracaso es enorme, basta para crear un sentimiento de inquietud. Incluso la idea del futuro retiro está llena de tensión. Porque los militares saben que la mayor parte de los ex-oficiales carecen casi totalmente de valor en el mercado de trabajo civil, que su destino es la pobreza caballerosa, que sólo los mejores y peores generales llegan a alcanzar la inmortalidad, y que ninguno volverá a tener un mando al que se deba una obediencia tan absoluta como aquella de la que han gozado; no puede decirse que sea un futuro muy tranquilizador.[*]

A estos factores subyacentes de los aspectos de autoprotección y compensación del esnobismo hay que añadir el que quizá sea el más importante de todos: la presencia constante de dudas, previas a la incorporación al ejército, acerca de uno mismo. Debido a que, como anteriormente hemos señalado, en el militarismo hay

muchos factores que resultan atractivos para quienes sienten dudas acerca de su propia masculinidad y capacidad intelectual, no sería sorprendente encontrar hombres que tienen problemas en torno al amor propio en todos los niveles de la jerarquía militar. Además, ya que, como veremos, el deseo de estimular el escaso amor propio es un importante mecanismo motivador, es de esperar que este porcentaje de hombres afectados por este problema llegue a esforzarse en su carrera hasta alcanzar los niveles más altos.

Hay otra característica de las organizaciones militares que nos da una prueba que corrobora lo que aquí venimos apuntando: la notable hipersensibilidad ante las críticas adversas. Diremos, por tanto, una palabra acerca de este curioso fenómeno.

Cuando discutíamos los orígenes del esnobismo hicimos notar que éste corresponde generalmente a la presencia de un tipo u otro de sentimiento de inferioridad subyacente, es decir, que solamente los que se sienten inseguros socialmente necesitan ser esnob.

Si aplicamos esto a los militares seguramente resultará de difícil digestión. Se admitirá que sean esnobs, pero inseguros ¡nunca! Este comprensible escepticismo de los que quizás erróneamente confunden la fuerza física con la fortaleza de las emociones, y un aspecto deslumbrante con la tranquilidad espiritual, ignora, sin embargo, un rasgo destacado de las organizaciones militares: su tremenda hipersensibilidad ante toda crítica hostil que es precisamente más agudo en los períodos que siguen a las guerras importantes, es decir cuando parece menos necesaria.

En Gran Bretaña esta hipersensibilidad fue activada por los errores garrafales de la guerra de Crimea, reapareció con los desastres de la guerra de los boer, y alcanzó su culminación en el período entre las dos guerras mundiales. El grado de hipersensibilidad, no es sorprendente, parece aumentar conforme crece el número de los muertos en el conflicto recién concluido. A juzgar por la magnitud del desprecio con que se miraba al ejército después de las campañas de Marlborough, estos sentimientos de antipatía pueden estar muy bien relacionados no tanto con la incompetencia como con el número de víctimas, y con la idea según la cual ni siquiera a un gran comandante puede permitírsele una victoria a *cualquier* precio.

> En este tremendo combate [Malplaquet] pelearon casi doscientos cincuenta mil hombres de los que más de treinta mil resultaron muertos o heridos (los aliados perdieron el doble de hombres que los franceses, a los que derrotaron): y esta terrible matanza ocurrió con toda probabilidad porque un gran general se jugaba su fama en su país, y creyó que podría conservarla con una victoria. Si fueron éstos los motivos que indujeron al duque de Marlborough a lanzar tan arriesgada apuesta, y a sacrificar desesperadamente las vidas de treinta mil valientes, a fin de poder volver a figurar en la *Gazette*, y conservar sus puestos y pensiones por algún tiempo más, los hechos

derrotan a aquel proyecto horroroso y egoísta, pues la victoria fue ganada a un precio que ninguna nación, por sedienta de gloria que sea, estará dispuesta a pagar por un triunfo.[10]

Fueran cuales fuesen los motivos que impulsaron a Marlborough, durante el período que siguió a estos acontecimientos los oficiales fueron llamados, según su edad y graduación, «jovenzuelos puteros» o «tiranos gotosos», y se decía que se habían visto forzados a seguir la carrera de las armas porque habían sido sorprendidos in *flagrante delicto* «con las camareras de su madre». Ned Ward, el tory panfletario, escribió que para ser capitán de la Guardia bastaba con «dar algún que otro consuelo corporal a una dama anciana».[11] El ejército resultó perjudicado al ser comparado con la marina. Como ha dicho Bond, refiriéndose al período Victoriano, «La marina era el baluarte de la constitución, y tenía la ventaja de no atraer casi nunca la mirada de la opinión pública. En contraste, el ejército de tierra lucía su nada bien recibida presencia por todas partes…».[12]

Recientemente ha aparecido un nuevo motivo de resentimiento frente a las críticas adversas, a saber que la carrera de las armas se ha convertido en lo que Abrams llama «una profesión en recesión». Este autor afirma que la bajamar experimentada por la carrera militar se debe al ininterrumpido proceso por el cual los militares van perdiendo poco a poco su antiguo monopolio sobre los conocimientos que tienen que ver con su profesión.[13] Esta situación es agravada por la creciente confusión respecto de su función social, a lo que se suma una falta de consenso cada vez mayor entre sus propios miembros respecto de los que a su parecer deberían pertenecer a ella.

En conjunto, el militar ha tenido a menudo muy buenas razones para sentir aprensión por su propia imagen. El miedo a posibles críticas ha adoptado diversas formas: la búsqueda de víctimas propiciatorias para los desastres militares, el encubrimiento y absolución de los más altos mandos ante los consejos militares de investigación, la tendencia a aguar las malas noticias en los informes oficiales, las censuras innecesarias, las interferencias en la labor de los corresponsales de guerra, la negativa a hacer públicos los resultados de los trabajos de las comisiones que han investigado empresas militares pasadas y se han pronunciado críticamente, la represión y retiro forzoso impuesto a los oficiales que han hablado en contra de los atrasos técnicos o estratégicos (o que se han atrevido a sugerir mejoras, que todavía está peor considerado), y la negativa a situar en las posiciones más privilegiadas a hombres que según los no militares tenían muchos más méritos que los elegidos por el ejército. Según Vagts, es corriente incluso la práctica de hacer desaparecer fragmentos de textos que posteriormente deben estudiar los historiadores: «A fin de cumplir los requisitos exigidos por la sociedad contemporánea y la posteridad, los generales y sus estados mayores han tenido la costumbre de cortar donde convenía los informes sobre las batallas; además, han redactado normalmente sus órdenes de

una forma oracular tal que la victoria, si se produce, debe serles atribuida, mientras que la derrota, si ocurre, debe buscar sus responsables entre los oficiales de categoría inferior, a quienes puede entonces acusarse de no haber sabido comprender las órdenes cursadas».[14] El libro de Francis Grose *Advice to Officers*, publicado en 1762, incluía este precepto: «Si en cualquier momento se produce un error garrafal o una confusión en una maniobra, cabalgad hasta meteros entre vuestros soldados y golpead con la espada a diestro y siniestro. Esto convencerá a todo el mundo de que no fue vuestra la culpa».[15]

A estos signos de hipersensibilidad a las críticas reales o posibles debemos añadir otro de origen reciente: la hostilidad con que han topado los que se han atrevido a recordar actividades poco triunfales de comandantes famosos, aunque haga mucho tiempo que éstos han muerto. Un ejemplo es el del caso de Russell Braddon, a quien un grupo de caballeros del ejército pidió que se retractase públicamente después de publicar un libro sobre el sitio de Kut; otro lo encontramos en la dolorida réplica de «los Amigos de French» al relato que hizo Smither acerca de cómo cayó Smith-Dorrien en desgracia.[16] No resulta muy difícil ver en estos sentimientos heridos una prueba del tipo de identificaciones familiares que se dan en las organizaciones militares, una especie de «no seas brutal con tu padre aunque tenga toda la culpa». Los ejemplos más sobresalientes de este tipo de reacción son los que se produjeron con ocasión del relevo del general Sir Redvers Buller, debido a su incompetencia durante la guerra de los boer, y el del general Gordon Bennett, que echó a perder su carrera cuando abandonó a sus tropas tras la caída de Singapur. Buller y Gordon Benett fueron defendidos por los protagonistas de aquéllos mucho después de la proclamación pública de sus incompetencias. En todos estos casos la vida y muerte de miles de soldados rasos fueron consideradas como algo mucho menos importante que la reputación de sus mandos.

Cuando hablamos de las críticas recibidas por los militares y de su susceptibilidad puede parecer que armamos mucho ruido por una nadería. Después de todo, se nos podrá decir, a nadie le gusta que le critiquen, y que se replique a los historiadores de lo militar es algo natural, y muestra simplemente una lealtad digna del mayor encomio. Hay, sin embargo, algunas características especiales del fenómeno, cuando se da en determinados militares, que merece atención. En primer lugar, su susceptibilidad parece desproporcionada si la comparamos con la de cualquier otro sector de personalidades públicas. En cuanto a fama y notoriedad, los militares están a la altura de las estrellas de cine, los políticos y hasta algunos académicos popularizados por la prensa; por eso piensa uno que lo lógico es que los militares estén también dispuestos a aceptar la posibilidad de ser objeto de críticas adversas, meramente como parte del juego, parte que queda sobradamente compensada con las «propinas» que se reciben. Pero no parece que ellos sean capaces de pensar así. Hay, de hecho, un elemento claramente paranoide en la forma de reaccionar que tienen algunos altos mandos militares ante la mínima brisa crítica, ante las más vagas

sospechas de ceño fruncido por su conducta. Es casi como si temieran ser responsabilizados personalmente por todo lo que pudiera salir mal.[*]

En segundo lugar, tan agudo ha sido su rechazo de las críticas en algunas ocasiones, que ha provocado un tipo de comportamiento diametralmente opuesto al bienestar de la organización a la que pertenecían. La negativa de Montgomery-Massingberd a publicar los resultados de la investigación de la Comisión Kirke sobre la primera guerra mundial, y el desbaratamiento de las carreras de militares progresistas como Hobart y Fuller, entran en este apartado.

En tercer lugar, en algunos casos la reacción ante las críticas ha sido, por ejemplo tras la ofensiva de los carros de combate en Cambrai, tan descaradamente perjudicial para el propio ejército como para merecer la etiqueta de «neurótica» (es decir, la reacción que el individuo no puede evitar a pesar de saber que repercutirá contra él mismo).

Duff Cooper lo resumió todo cuando dijo que «los soldados de más arriba» eran hombres «sitiados», cerrados en sí mismos y «a diferencia de otros hombres públicos, absurdamente hipersensibles a toda crítica. En lugar de comprender el valor de la crítica y su valor publicitario para el ejército veían todo intentó de sugerir que se había producido algún tipo de confusión como un insulto personal».[17]

Al tratar una materia tan delicada no debemos olvidar cuál es su significado y su importancia para nuestro tema central. La hipersensibilidad ante las críticas, sea lo que sea además, es un criterio de medida de la inseguridad. Implica un ego débil que, a su vez, y como compensación, se manifiesta a través de determinados rasgos caracterológicos, uno de los cuales es el esnobismo. Tanto si esta debilidad del ego se debe a un temprano colapso del amor propio como si es atribuible al temor que se siente ante la posible erupción de impulsos inaceptables, el individuo que la padece crea ciertas defensas que ayudan a reducir los dolorosos sentimientos que provoca. Todo esto se ve confirmado en otro rasgo de las organizaciones militares: su culto del anti-afeminamiento.[18]

19

ANTI-AFEMINAMIENTO

«Si dejara de haber guerras las naciones se afeminarían».

GENERAL CHAFES

Cuando tratamos acerca de las diversas ansiedades que el militarismo tiende a reducir, mencionamos brevemente los miedos que experimentan algunos hombres en relación con su masculinidad. Hemos señalado también que algunos aspectos del fenómeno del «bull» relativos a la vestimenta, aunque en principio tenían que ver con la necesidad de luchar contra el desorden, también podían servir para tranquilizar a los que tenían problemas en este otro terreno.

En nuestra labor de composición del rompecabezas de las mil piezas que provocan la incompetencia militar, podemos tomar ahora una de gran importancia: la sorprendente antipatía contra el afeminamiento que caracteriza algunas organizaciones militares, antipatía que se produce pese a que se considera a la mujer «más mortal que el hombre». Las pruebas que podemos presentar como muestras de esta actitud son, por fuerza, circunstanciales. El anti-afeminamiento aparece en fenómenos tan variados como:

1. La importancia otorgada a los signos exteriores del papel sexual como, por ejemplo, el corte de pelo. Como la típica insistencia en que el cogote y los lados sean rapados a fondo aparece en los períodos históricos en los que la diferenciación sexual se relaciona con la longitud del cabello, las explicaciones que afirman que este criterio obedece simplemente a razones de higiene y pulcritud deben ser descartadas como meras racionalizaciones. El mariscal Lord Wolseley se atuvo más a los hechos cuando dijo: «Es muy difícil conseguir que un inglés tenga aspecto de soldado. A los ingleses les gusta llevar el pelo largo… el cabello es honra de la mujer, pero también es la vergüenza del hombre».[1]

2. Los tabúes tradicionales que pesan sobre determinados temas y pasatiempos. Así vemos que el capitán Foley, comandante de la Institución de Formación de Cadetes de la Armada en Dartmouth, prohibió que se tocase el piano en los ratos libres por considerar que se trataba de una actividad afeminada.[2] En 1973, Ian Carr se refirió a un incidente parecido relacionado con otro oficial, Gerald Laing:

> Cuando estuvo en Irlanda del Norte Gerald había vuelto a uno de sus primeros amores, la pintura, y una vez en su destino de Alemania fue a clases de arte para aprender. Conforme crecía su pasión por la pintura, más exagerada se hizo la desaprobación del ejército y las cosas llegaron a un punto

en que parecía que había una lucha ideológica constante… Para el vice-ayudante, un joven rubio de nariz respingona, la palabra «artista» era equivalente de «homosexual». Un día me arrinconó en un pasillo (se suponía que yo tenía mala influencia sobre Gerald) y me dijo desesperadamente: «Oiga, mire… No tengo nada contra el arte, pero los maricas son una mala cosa… ¡en serio!… ¡me dan asco!»[3]

Ochenta años antes, el contralmirante A. H. Markham, cuya fatal obediencia y falta de iniciativa, al verse enfrentado a una «orden imposible» de su autocrático superior, el vicealmirante Tryon, tuvo como consecuencia una colisión entre dos buques de guerra, estuvo seguramente afectado por un prejuicio similar: «Los cigarrillos —dijo una vez a sus oficiales— son para los alfeñiques afeminados».[4]

3. Un prejuicio profundamente arraigado contra las mujeres que tratan de adoptar papeles tradicionalmente desempeñados por hombres. Un ejemplo antiguo de esta actitud lo encontramos en la hostilidad con que topó Florence Nightingale en sus esfuerzos por reducir el despilfarro de vidas humanas víctimas de las enfermedades y la falta de alimentación adecuada durante la guerra de Crimea. Y un ejemplo más reciente está en las dificultades experimentadas por la Sra. M. Pratt cuando trató infructuosamente de obtener informaciones para su libro sobre los hombres condecorados con la *Victoria Cross*.[*] La Sra. Pratt dijo acerca de esta situación que los militares a los que consultó «consideraron que una mujer no era la persona adecuada para escribir un libro así. Este punto de vista era compartido por todos los regimientos».[6]

Podría decirse, en un intento de explicar estos prejuicios, que la verdadera amenaza que aparece cuando hay mujeres que tratan de hacer cosas que generalmente hacen los hombres consiste en que al afeminar la función se puede llegar, por asociación, a estropear a los que normalmente la desempeñan. Sin embargo las diferencias existentes entre los ejércitos que niegan el acceso a las mujeres y los que, como el de Israel, admiten a las mujeres en sus filas, no parecen reforzar esta hipótesis, como tampoco la confirma observar que uno de los insultos favoritos que suelen dirigirse contra los cadetes que no desfilan bien durante un ejercicio de instrucción sea el «parece que estás preñado». Uno supone que esta forma de insulto debe ser desconocida en los ejércitos en los que, dada la presencia de mujeres, la frase podría contener una verdad…

Finalmente diremos que el establecimiento de una ecuación entre el comportamiento *defensivo* y el afeminamiento, el pensar que sea de poco hombre ponerse protectores para los oídos o construir protecciones para los soldados, es algo que ha causado sin duda destrucciones innecesarias en el cuerpo humano en muchísimas ocasiones. Como en muchos aspectos el macho es menos duro, menos capaz de resistir el dolor físico, más mortal, y desde el punto de vista puramente anatómico más vulnerable que la hembra, esta ecuación, aunque comprensible, es

tristemente irónica. Creo que apenas será discutible el afirmar que uno de los ejemplos más brillantes y caros de esta ironía es el del caso de los convoyes. En el curso de la primera guerra mundial se perdieron cientos de miles de toneladas de productos transportados por la marina mercante debido a la negativa de la armada a organizar convoyes. Cuando por fin Lloyd George logró forzar al almirantazgo a utilizar este sistema, las pérdidas se redujeron de forma apreciable. Era una lección clara para todo el mundo. Pero en los años de entreguerra, la misma aversión a hacer «de madres» de un rebaño de barcos mercantes impidió que se estudiara y llevara a la práctica una técnica de transporte de este tipo. Sólo en 1941, después de un período de pérdidas calamitosas, la razón volvió a triunfar y se llegó a enviar los buques mercantes en grupos bajo la protección de la marina de guerra, que se conformó aunque a regañadientes. También entonces las ventajas resultaron inmediatamente evidentes. Pero cuando los Estados Unidos entraron en la guerra e, increíblemente, frente a pruebas aplastantes, se insistió en tratar de burlar a los submarinos sin utilizar la técnica de los convoyes, el contralmirante Sims, gran comandante de la flota norteamericana durante la primera guerra mundial, no sólo previó el error que se cometía sino que implícitamente captó el motivo por el cual volvía a cometerse cuando escribió: «Parece por tanto que no nos queda otro recurso que volver al antiguo sistema de los convoyes. Será una técnica *puramente ofensiva* porque si concentramos nuestros mercantes en un convoy y los protegemos con nuestras fuerzas navales obligaremos al enemigo a que, para poder cumplir con su misión, tropiece con nuestra marina de guerra».[7] (La cursiva es mía).

Sin embargo, pese al esfuerzo del almirante por convencer a sus colegas de que no era necesario sentirse avergonzado por tener que dedicarse a la protección de convoyes, sus palabras no hicieron mella. Entre diciembre de 1941 y marzo del año siguiente Estados Unidos perdió un promedio mensual de 500.000 toneladas de mercancía transportada por barco. Al final, el precio de la agresividad masculina encarnada en las operaciones de patrulla y caza de buques de guerra enemigos fue tan elevado que se pasó al sistema de convoyes para el transporte entre Boston y Halifax. Muy pronto quedaron reducidas a cero las pérdidas en esa ruta. Pero en los puertos al sur de Boston los buques mercantes norteamericanos seguían navegando independientemente hasta que el mes de junio el número de buques hundidos alcanzó el récord de pérdidas de todos los tiempos al producirse la cifra de 700.000 toneladas en un solo mes. A partir de entonces se puso en práctica el sistema de los convoyes en la ruta del Caribe y no se perdió un solo buque. Por fin la lección había sido aprendida. Pero «a qué precio» como comentó Macintyre.[*]

Cuando Janowitz trata este tema señala que «el culto de la masculinidad y la dureza entre los oficiales jóvenes [de las fuerzas norteamericanas] es a menudo una reacción contra profundos sentimientos de debilidad». No es una coincidencia que este mismo autor diga que «los generales son los hombres más pacíficos»,[9] mostrándose así de acuerdo con una opinión generalizada.

Se argumenta simplemente que parte de los jóvenes que deciden seguir la carrera militar lo hacen porque tienen miedo de ser poco hombres. Estos individuos se sentirán atraídos por las organizaciones que pongan sobre sí mismas el sello de la masculinidad. Al ser admitido en una sociedad de hombres dedicados a las manifestaciones más primitivas de la masculinidad —violencia y agresión— el individuo consigue la tranquilidad que buscaba. Sin embargo, para conservar esa tranquilidad, este individuo, a su vez, tendrá que contribuir de palabra y de hecho a elaborar defensas contra el afeminamiento en el seno de la ciudadela en la que ha entrado.

En relación con la incompetencia militar, este elemento de machismo, sea cual sea su origen, puede tener dos consecuencias desastrosas. Primero, veremos que ocupan posiciones muy importantes en el seno del ejército alguno de esos «pacíficos» generales de los que habla Janowitz, hombres cuyo estilo de vida, compensación de sus sentimientos de inferioridad, les llevó hasta la cumbre, pero que se vieron muy mal servidos por su mismo estilo cuando se vieron enfrentados a las tareas que por su posición les incumbían. Un ejemplo clásico es el del Sir Redvers Buller, hombre cuyo exterior, su estatura y acciones valerosas, proclamaban su «masculinidad» pero que ocultaba bajo esta apariencia una personalidad pasiva y blanda.

Una segunda consecuencia desafortunada es que, como las organizaciones militares constituyen terrenos de prueba de la virilidad, dan lugar a esos extremos de embriaguez y actividad sexual pública que de vez en cuando han constituido serias amenazas a la eficacia combatiente de los generales. Según John Laffin, este resultado es especialmente claro en el ejército de los Estados Unidos:

> «Los soldados norteamericanos quieren sexo para desayunar, comer y cenar. Las mujeres y el sexo constituyen un apartado amplísimo de los pensamientos y conversaciones de cualquier ejército, pero en el norteamericano llegan a ser una obsesión. Los oficiales han parecido a menudo más interesados por las mujeres que por su trabajo bélico. Los soldados llevan quejándose de esto desde los días de la Revolución… Los japoneses se convencieron pronto de que para los militares norteamericanos sólo había dos cosas importantes: el sexo y el licor».[10]

La tercera y no menos desastrosa consecuencia es que al seleccionar y ascender a sus hombres por medio de criterios tan machistas como el tamaño, la fuerza, el valor físico y la destreza en los juegos, las fuerzas armadas tienden a ignorar otras cualidades que pueden tener mucha mayor importancia en el trabajo de un alto mando militar: la inteligencia, el nivel de cultura, la capacidad de resistir al colapso y la crisis en momentos de gran tensión, y la posesión de grandes reservas de valentía moral.

Podría decirse, claro, que los generales deberían ser líderes heroicos, lo cual

presupone que posean alguno de los rasgos que el machismo valora. Si se argumenta de esta forma se dirá que la fuerza física, la posesión de condecoraciones y de un buen récord como jugador de rugby constituyen valiosísimas cualidades de mando indispensables para los comandantes militares. Desgraciadamente esta teoría no se sostiene. Primero, aunque causalmente se produzca una coincidencia entre las cualidades valoradas por el machismo y el buen generalato, esta relación no circula más que en un sentido. Ser buen jugador de rugby no asegura de ningún modo tener las cualidades necesarias para ser un buen jefe militar. Segundo, aunque la estatura física y otros rasgos de este tipo sean ventajosos para el líder, los atributos llamados masculinos cuentan muy poco si se los compara con cosas como la personalidad y el conocimiento del oficio. Un buen mando tiene que inspirar confianza a quienes le siguen, pero la confianza es fruto de los aciertos. Tercero, la más superficial revisión de la historia militar bastará para que cualquiera se dé cuenta de la presencia de comandantes militares y navales realmente grandes —Napoleón, Nelson y Wolfe, por ejemplo— que eran hombres cerebrales y con marcada personalidad y, en cambio, no eran ni altos ni corpulentos ni habían destacado en la práctica de los deportes. Por si la opinión que se expresa aquí parece herética a alguien, recordemos que concuerda con la expresada por un militar de gran fama. Montgomery dice hablando del generalato: «La ciencia y arte del mando implican un conocimiento íntimo de la naturaleza humana… un comandante tiene que pensar con dos etapas de antelación». Montgomery habla entusiasmado de un hombre físicamente frágil, Wolfe, y de Nelson, que tampoco era corpulento ni mucho menos, dice que fue «un brillante marino y un combatiente originalísimo, inteligente e intrépido». También se refiere a la «flexibilidad» y «brillante intelecto» de Napoleón. Sin embargo en ningún momento se entretiene Montgomery en hablar de las ventajas que supondría tener un bello físico, una masculina vellosidad, o de haber estado en posesión de un récord como corredor de larga distancia, o ser buen jugador de polo o buen boxeador.[11]

La cuarta cuestión es la siguiente: antiguamente, cuando la fuerza física contaba en el campo de batalla más que la habilidad mental, y en los tiempos en que los comandantes podían llevar su heroísmo a la práctica marchando a la cabeza de sus tropas, los aspectos físicos eran sin duda importantes para un general. Pero en la guerra moderna los generales y almirantes son vistos muy raras veces, si no ninguna, por la gran mayoría de sus tropas. En estas circunstancias el heroísmo debe contar mucho menos que la capacidad técnica y organizativa.

Como la sección que antecede ha tratado acerca de una cuestión que puede despertar suspicacias, vamos a tratar de recapitular nuestra argumentación para aseguramos que no se haya producido ninguna herida injustificada.

Estamos tratando de explicar dos fenómenos indiscutibles y ver cuáles son las relaciones que tienen entre sí. Por un lado, los generales llamados «pacíficos» que en momentos de tensión muestran ser pasivos, carentes de independencia e indecisos. Por otro, el carácter de anti-afeminamiento que aparece en algunas organizaciones

militares. Para estudiar estos datos y hacerlos manejables hemos hecho constar:

1. Algunos hombres, por motivos arraigados en la situación familiar vivida en su infancia, abrigan graves dudas acerca de su adecuación sexual y/o fuerza y corpulencia físicas.

2. Estos hombres pueden luchar contra su sentimiento de inferioridad adoptando un estilo de vida compensador en el que se esfuerzan por encontrar la tranquilidad por medio de la adopción de un papel simbólico adecuado a ese fin.

3. Las costumbres prevalecientes en muchas organizaciones militares proporcionan esa tranquilidad.

4. Por lo tanto cierto porcentaje de hombres buscarán ser aceptados en las fuerzas armadas meramente porque la simple aceptación servirá como garantía de su masculinidad.

5. Una vez en esas organizaciones, su miedo subyacente y continuado de caer en el afeminamiento (que para la mente de este grupo equivale a inadecuación) produce esa forma de comportamiento que entra en lo que podría llamarse machismo.

6. Pero este comportamiento compensatorio es tenido en muy alta estima en las organizaciones militares. De ahí que el individuo no sólo se aproveche de estas circunstancia sino que además contribuya a conservar el carácter de anti-afeminamiento de la organización. Porque le interesa que siga así.

7. La significación que todo esto tiene para el problema de la incompetencia militar consiste en que los rasgos machistas no son quizá las principales cualidades que permiten llegar a ser un buen jefe de alto mando militar. Examinemos ahora esta última cuestión.

20

CONDUCTORES DE HOMBRES

«¿Cómo va a depender la capacidad de dirigir de la de seguir? Sería como decir que la capacidad de flotar depende de la de hundirse».

L. J. PETER y R. HULL, *The Peter Principle*

Independientemente de las demás causas que contribuyan a la incompetencia militar, en este fenómeno se da siempre la presencia de un fallo de liderazgo. No es sorprendente que así sea. Los mandos militares se ven asediados por muchos problemas, pero hay pocos que sean tan graves como los relacionados con el liderazgo. En este aspecto, los oficiales se ven forzados a cumplir con papeles contradictorios. Tienen que ser agresivos, pero no deben insubordinarse nunca. Deben tener espíritu de iniciativa, pero actúan cercados por normas y reglamentos. Deben cuidar asiduamente a sus hombres, pero tienen que permanecer socialmente distantes de ellos. Deben saberlo todo de todo, pero nunca deben dar sensación de ser intelectuales. Finalmente, como vimos en el último capítulo, es muy probable que hayan sido elegidos para seguir la carrera militar por poseer determinadas cualidades, pero no son éstas las cualidades que necesitan cuando tienen que cumplir con las tareas que se les han asignado.

Todos los tratamientos del tema del liderazgo acostumbran a verse sobrecargados de actitudes emocionales, y ello hasta tal punto que resulta difícil captar incluso el sentido concreto del concepto. Si dejamos a un lado la panoplia de conceptos e ideas, siempre de tipo afín a lo moral, como los contenidos en temas del estilo del «patriotismo», «animar a que los demás jueguen, y jugar uno mismo», la receta de «no-pedir-a-nadie-que-haga-lo-que-uno-no-estaría-dispuesto-a-hacer», o «ni ceder ni abandonar», o fórmulas como «mentón-cuadrado-mirada-franca-y-penetrante», o esa otra de «si haces tal y cual… serás un hombre», tendremos que llegar a una verdad muy simple: el liderazgo no es más que la capacidad de ejercer sobre otros un tipo de influencia que permita a esos otros actuar concertadamente con el fin de obtener un objetivo que no hubieran conseguido tan fácilmente de haber sido abandonados a sus propios recursos y mecanismos.

Los ingredientes que producen esta agradable situación son muy abundantes y diversos. En un nivel superficialísimo suele decirse que participan factores como una voz potente, buena talla y apariencia física, dar impresión de omnisciencia, ser digno de confianza, ser sincero y ser valiente. Pero en un nivel más profundo y bastante más importante el ser capaz de desempeñar las funciones de líder depende de la capacidad de comprender las necesidades y opiniones de quienes uno espera dirigir, y del contexto en el que se liderazgo ha de producirse. Depende también de la capacidad de

saber cuál es el momento apropiado para cada caso. Hitler, que no era omnisciente ni digno de confianza ni sincero, que era de estatura poco notable y de aspecto exterior cercano a lo repelente, comprendió estas reglas y las aplicó a fondo. Lo mismo podría decirse de muchos buenos actores.

Brevemente, no hay nada misterioso, romántico ni necesariamente laudable en la capacidad de liderazgo. Lo cierto es que algunos de los más eficaces líderes han sido personas que, por tener una proporción de rasgos psicopáticos mayor de lo normal, fueron capaces de liberar un comportamiento antisocial en otros hombres. Su secreto consiste en que al dar ejemplo permitieron que se liberara una forma de actuar que generalmente queda inhibida. El actuar sin esa inhibición resulta placentero para quienes lo hacen, y de este modo el liderazgo queda reforzado.

Generalmente, los mandos de las organizaciones militares son de otra clase. Para empezar, no surgen sino que son nombrados. Es decir, las necesidades de los soldados no cuenta para nada prácticamente cuando se decide quién va a ser su líder. En segundo lugar, el jefe militar posee un poder constitucional que excede en mucho al de los líderes de la mayor parte de otras agrupaciones humanas. Si no puede arrastrar a sus seguidores gracias a su personalidad y fuerza moral, podrá arrastrarlos por la fuerza de la ley.

Un tercer rasgo del liderazgo militar, relacionado con los dos ya citados, es que se trata de un liderazgo esencialmente autocrático y que funciona en lo que los teóricos modernos llaman una «red circular» en lugar de hacerlo en lo que se llama «red de comunicación de todos los canales». En otras palabras, el fluir de informaciones esenciales funciona principalmente entre dos polos que son el jefe y sus subordinados en lugar de hacerlo entre todos los miembros del grupo. No es sorprendente que la red circular, por muy gratificadora que resulte para los líderes autócratas, produzca más errores, dé soluciones a los problemas con mayor lentitud, y proporcione una gratificación más reducida al grupo que la más democrática red de todos los canales.

A la luz de estas consideraciones puede resultar extraño que el liderazgo militar británico haya sido tan eficaz como lo ha sido en realidad. Es cierto que, asumiendo que la función primaria de los oficiales consiste en sacar el mejor resultado posible de sus hombres, la curiosa alquimia forjada por los caballeros aficionados de la época victoriana, e incluso por los relativamente profesionalizados oficiales de la primera guerra mundial, merece considerable respeto. Como un rasgo destacado de todas las campañas que hemos estudiado hasta ahora ha sido la notable ausencia de tendencias al amotinamiento y un grado francamente sorprendente de tolerancia, fortaleza y valentía por parte del soldado raso, tendremos que preguntarnos: el resultado que antes hemos alabado ¿se consiguió gracias o a pesar de los oficiales? Y si la respuesta es que fue a pesar de ellos, ¿cómo pudo ser que hasta el más inepto y reaccionario oficial llegara a tocar los corazones de sus hombres de forma que éstos se entregaran plenamente al combate con una energía alegre y destructiva que en ocasiones llegó a ser un auténtico torbellino?

Hasta hombres como Elphinstone, Townshend y Buller, de cuya flagrante incompetencia en el papel de productor de decisiones no puede haber duda, consiguieron una lealtad y un afecto, incluso después de su deserción, que mantuvo alta la moral y el espíritu combativo de sus soldados casi hasta el último momento.

Para tratar de explicar estos curiosos hechos examinaremos unos cuantos datos más que nos proporcionan las amplias investigaciones que se han realizado en torno al fenómeno del liderazgo. Lo primero que debemos tener en cuenta es la distinción que se ha trazado entre los dos papeles desempeñados por el líder: «especialista en la realización de tareas» y «especialista en relaciones sociales». Como especialista en la realización de tareas, lo primero que interesa al líder es lograr el objetivo del grupo; en el caso del líder militar, derrotar al enemigo. Para este papel ser agradable es un rasgo mucho menos importante que ser más activo, más inteligente y mejor informado que los subordinados. Sin embargo, en tanto que «especialista» en el terreno de lo social, la principal función del líder consiste en mantener buenas relaciones personales con todos los miembros del grupo para conservar de este modo la moral de forma que el grupo siga cohesionado. En el campo de lo militar, el líder debería evitar los amotinamientos y reducir todos los síntomas de un descenso de la moral como, por ejemplo, el absentismo, la deserción, la enfermedad y el crimen. No resulta sorprendente que el principal atributo del líder que tiene que conseguir estos fines es que sea agradable. La eficacia y la capacidad de llevar a cabo una misión son de importancia secundaria. Parece evidente que muchos mandos del ejército británico han sido buenos especialistas de lo social y poco dotados como especialistas en la realización de tareas, pero ahora debemos preguntamos por qué.

Una parte de esta pregunta no es difícil de contestar. Los oficiales británicos eran malos especialistas en el cumplimiento de tareas porque el ejército británico es, desde siempre, un ejército de aficionados en el que nunca ha contado mucho la habilidad profesional, el conocimiento y el instinto militares. Ahora bien, ¿por qué han sido tan buenos especialistas de lo social?

Las investigaciones recientes nos proporcionan una serie de posibles respuestas a esta pregunta. Se ha demostrado que mientras que los grupos que funcionan sin grandes tensiones, en situaciones carentes de incertidumbres dolorosas, actúan mejor con un liderazgo democrático, las organizaciones que, como un ejército en tiempo de guerra, están sometidas a ambigüedades que provocan tensión, *prefieren* de hecho un liderazgo autocrático. En otras palabras, los sentimientos de dependencia creados por la tensión llegan a neutralizar con éxito la antipatía que normalmente sienten las personas por el líder autocrático.[1] Un hombre como Townshend no sobreviviría seguramente mucho tiempo en una empresa civil moderna, pero su carácter autocrático fue aceptado con adoración por hombres cuyas vidas pendían de un hilo.

Ahora bien, incluso si, en circunstancias adecuadas, la posesión de un rasgo como el aire autocrático no es obstáculo para gustar a la gente, necesitamos algunos motivos más positivos que nos expliquen completamente la extraordinaria

popularidad de que gozaron hombres que por otro lado mostraron ser tan incompetentes. Hay al menos tres motivos que podrían hacerlo: la disposición a afrontar riesgos, el status socio-económico y la tolerancia de los sujetos en cuestión. Si tomamos dos líderes iguales en todo, aquel que esté más dispuesto a enfrentarse a situaciones arriesgadas será un líder más popular que el que no lo esté tanto.[2] Porque al asumir un riesgo destaca del grupo metafórica e incluso literalmente y al hacerlo asume también la responsabilidad por el comportamiento que el grupo necesita (y desea) practicar pero para el que no tendría los ánimos suficientes si el grupo fuera abandonado a sus propios recursos morales. El placer vicario y el sentimiento de admiración que los hombres suelen experimentar ante los jugadores más aventurados de cualquier campo de actividad son elementos que integran este fenómeno psicológico.

Un factor que no se explica tan fácilmente es el del status socio-económico.[3] La influencia que ejercen la riqueza y la posición social se debe a tres elementos al menos. Primero está la creencia, muchas veces equivocada, del «debe ser mejor que yo» que da lugar al sentimiento del «por-lo-tanto-lo-seguiré-hasta-la-tumba-si-es-necesario». En segundo lugar, los tradicionales buenos modales y confianza en sí mismos de los que se sienten económica y socialmente seguros da lugar evidentemente a una actitud de paternalismo amable y humano respecto al desvalido.

Que los oficiales de la vieja escuela se ganaran el amor de sus soldados comportándose con ellos como hubieran podido hacerlo con un animal doméstico querido se hizo posible debido a que los soldados rasos y suboficiales percibían claramente la existencia de una enorme y auténtica distancia social entre ellos y sus jefes. La tradicional actitud despectiva que han sentido los oficiales por sus colegas que han alcanzado su graduación mediante ascensos a partir de la base es parte de esta misma situación.

Por fin, el hecho de que su posición estuviera asegurada gracias a su riqueza suponía una relativa ausencia de los rasgos desagradables que suelen ir asociados a los sentimientos de inferioridad social.

Greer ha estudiado otro motivo evidente que explica por qué la simpatía permite ser un buen líder social.[4] Este investigador mostró que el éxito en el liderazgo tendía a producirse si el líder había mimado a sus seguidores. En este caso, la naturaleza nada díscola del grupo refleja evidentemente un deseo de que se repitan los favores gozados anteriormente. Con estos datos no resultará ya sorprendente que incluso los generales más incompetentes fueran buenos líderes desde el punto de vista social. Nadie asumió más riesgos que Townshend, nadie mimó tanto a sus soldados como Buller, y pocos podrían llegar a la altura de notables como Lucan, Raglan y Cardigan cuando se trataba de exhibir su status socio-económico.

Sin embargo, para los que no han tenido la desgracia de estar a las órdenes de ninguno de estos oficiales puede resultar increíble que la capacidad de asumir riesgos de Townshend, los mimos de Buller y el status socio-económico de los generales de

la guerra de Crimea pudieran compensar sus demás rasgos. Es lógico que nos preguntemos cómo, por ejemplo, pudieron los soldados de Townshend pasar por encima de su patente egocentrismo, o los de Buller por encima de su total incapacidad para arriesgarse y su deslumbrante incompetencia, o cómo pudieron olvidar los que seguían a Raglan su negligencia. Pero podemos dar al menos tres razones para estos olvidos y faltas de atención, todas ellas relacionadas entre sí. En primer lugar, en la guerra, al igual que en otras situaciones en las que pesa la amenaza de muerte, se da una comprensible tendencia a agarrarse de clavos ardientes: se aprecian los aspectos mejores del líder y se niegan los menos buenos. Suponemos que esta actitud, que permite reducir la ansiedad, ocurrirá con seguridad casi completa en situaciones en las que no haya elección o alternativa posible. La situación del soldado, que se encuentra en una organización que no permite la huida, enfrentado a la amenaza de destrucción inminente, es una de esas situaciones. Para decirlo simplemente, saca el mejor partido posible de la situación, y esto implica que acepte de todo corazón a su líder, aunque éste no haya sido elegido por él.

Vemos una vez más cómo las organizaciones militares resumen la psicodinámica de un grupo familiar autoritario en el que el paterfamilias no puede equivocarse. No hace falta ser un ferviente partidario de la teoría psicoanalítica para ver que, en momentos de tensión, hay una regresión natural a una fuente de seguridad primitiva.

Pero queda todavía un motivo más que explica la extraordinaria tolerancia de los soldados para con sus desastrosos líderes: la invisibilidad de éstos. Muchos malos generales lograban conservar su reputación porque nunca aparecían entre sus soldados. Al igual que Dios, estos generales se revelaban en muy contadas ocasiones. Esta analogía entre la fe que se tiene en un líder terrenal y la que se tiene en Dios podría ser llevada más lejos. Ambos son a veces funciones de una amenaza, y ambos pueden resultar enaltecidos por el misterio que les rodea. Tanto si son buenos generales como si no lo son, los líderes «invisibles» como Raglan se beneficiaron sin duda alguna por el hecho de no ser conocidos ni vistos por sus tropas.

La mejor ilustración del fenómeno la da seguramente el mariscal de campo Haig, de quien se ha escrito: «Hay que ser un crítico bastante duro para afirmar que Haig era simplemente un hombre capaz de errores garrafales y un incompetente en el terreno humano, siguiendo la moda actual. Porque hay un hecho incuestionable: hasta que se apagó el eco del último disparo, no fue pronunciado contra Haig el menor comentario adverso por los dos millones que formaban el ejército que estaba a sus órdenes».[5] Ahora bien, si se tiene en cuenta que de estos dos millones de hombres, muy pocos individuos lograron ver una sola vez a Haig, sino que, por el contrario, tuvieron que afrontar todos los días las consecuencias terribles e inmediatas de sus decisiones, resulta fácil establecer un paralelismo entre la aceptación de un líder militar «invisible» y el reforzamiento de las convicciones religiosas (respecto de la competencia celestial) que se produce después de los grandes desastres naturales.

Naturalmente, el líder militar ideal es el que logra combinar un alto nivel como

realizador de tareas con igual categoría en la hora de los aspectos sociales y heroicos del liderazgo. Como los rasgos exigidos por estos dos aspectos son bastante diferentes entre sí, ha habido muy pocos líderes militares que hayan podido ser llamados posteriormente «grandes hombres».[6] Entre éstos, los mejores ejemplos son los de Wellington, Nelson, Lawrence, y, recientemente, el mariscal de campo Slim. Estos líderes contaban a la vez con un profesionalismo completo en la obtención de objetivos militares y una personalidad cálida que les proporcionó el más profundo afecto por parte de cada uno de sus hombres. Ha habido, naturalmente, otros «grandes hombres» que, carentes del talento natural de un Nelson o un Slim para el papel de especialistas en relaciones sociales, fueron capaces de simular los rasgos necesarios. Un ejemplo magnífico de este último caso es el del mariscal de campo Montgomery. Era un hombre frío y reservado de natural, introvertido y autocrático (aspecto éste que muchos de sus ayudantes notaron), pero que tuvo el sentido común de mostrar exteriormente una campechanía fingida que, ayudada por paquetes de cigarrillos y la exhibición de numerosos escudos en la gorra, contribuyeron a asegurar la cohesión interna y moral de las tropas que estuvieron bajo su mando. Por esto, tanto si se simpatiza con la figura de Montgomery como si no, puede parecer incomprensible a muchas personas que se le criticara por su exhibicionismo deliberado, pues fue esta actitud una de las que más beneficios rindieron a la moral civil desde el comienzo de la guerra. Estos ataques injustificados y provocados por los celos son un ejemplo de una de las causas más fundamentales de la incompetencia militar: la fatal confusión entre los papeles práctico y simbólico de las organizaciones militares, confusión que produce en la práctica el sacrificio de la eficacia militar en pro de «lo que debe hacerse».

El evidente éxito obtenido por algunos comandantes militares británicos de alta graduación en su papel de líderes sociales no presupone que no se hayan producido nunca catástrofes militares debido a deficiencias en este mismo terreno. Hay tres situaciones que han dado amplio margen para la aparición de casos de incompetencia militar. La primera consiste en que, aunque determinadas cualidades necesarias en un nivel determinado del escalafón sean las que facilitan el ascenso, no son las que se necesitan en el nivel superior. Del mismo modo que un brillante general de división como el australiano Sir John Monash puede haber sido antes un general de brigada corriente, un comandante de batallón mediocre y un comandante de patrulla de tercera fila, ha habido magníficos comandantes de patrullas y compañías que, *ascendidos gracias a sus éxitos en esos niveles* han acabado siendo ineptos aunque adorados generales. Estos ejemplos del principio Peter, en los que hay personas que son elevadas hasta un nivel en el que se muestran ineficaces, no ha sido nunca tan bien ilustrado como en el caso de Sir Redvers Buller, de quien se ha escrito que fue «un soberbio comandante, un coronel mediocre y un catastrófico general». En el caso de Buller, la culpa de sus ascensos la tuvo su heroísmo, pues fue esta cualidad la que le llevó hasta las posiciones en las que mayores daños podía causar.

Hay un segundo tipo de situación en la que son los aspectos de motivación, y no los intelectuales, del liderazgo los que pueden conducir al desastre; se trata de las ocasiones en que la adoración que sienten los soldados por el héroe que les dirige produce un tipo de obediencia que anula la razón y el sentido moral hasta el punto de embarcarse en un tipo de comportamiento rayano en lo suicida. Encontramos un ejemplo clásico de esto en el comportamiento psicopático de algunas unidades alemanas durante la invasión de la Unión Soviética. La actitud de aquellos soldados ante la población civil rusa contribuyó a fijar el destino de las fuerzas de Hitler al convertir a los campesinos rusos potencialmente colaboracionistas en vengativos saboteadores. Es posible que las profundas diferencias entre el comportamiento «militar» en la época hitleriana y el anterior código caballeresco de la era prusiana produjera un hundimiento de la moral y una desaparición del orgullo de los soldados del que la oficialidad no llegó nunca a recuperarse. No hay nada que perjudique tanto a la moral como que alguien se resulte antipático a sí mismo.

Afortunadamente, el tipo de líder heroico se ha dado en el ejército británico solamente entre los oficiales más jóvenes. Los altos mandos, debido a su remota altura jerárquica y a la protección que les brindaban sus estados mayores, han estado generalmente tan alejados de las tropas que su heroísmo, tanto si existía como si brillaba por su ausencia, no ha llegado a ser percibido.

Hay, sin embargo, otro aspecto de estas cualidades más nebulosas del liderazgo que ha tenido un papel bastante destacado en la historia de la incompetencia militar. Se trata de la posición que un individuo ocupa en dos campos interrelacionados, definidos por dos extremos: el campo que va de la osadía a la cautela, y el que se define entre la impulsividad y la indecisión. A lo largo de los años la incompetencia militar ha sido más a menudo resultado de la falta de osadía que de la ausencia de precaución, ha tenido peores consecuencias la parálisis provocada por la indecisión que los excesos nacidos del carácter impulsivo. La pusilanimidad de los generales Warren y Buller en Spion Kop, que analizamos en un capítulo anterior, es un buen ejemplo de este tipo de fallos en el liderazgo. Hay otro ejemplo, el de la operación Suvla de la campaña de Gallipoli, donde «se echó a perder la mejor oportunidad de la guerra» debido a que quienes debían tomar una decisión eran «la más abominable colección de generales que jamás se concentrara en un solo lugar».[7]

Más recientemente, durante la expedición a Noruega de 1940, se vieron, además de una serie de limitaciones similares en el liderazgo heroico en los niveles más altos, un contraste —bastante frecuente por lo demás— entre la fuerza e iniciativa de los mandos inferiores y la cautelosa actitud indecisa de los hombres que ocupaban los puestos más elevados. En su crónica de estos acontecimientos, Donald Macintyre escribe:

> El comandante en jefe de la flota británica, tras mantener sus dudas hasta casi el mediodía del 9 de abril, destacó un escuadrón de cruceros y

> destructores para que lanzaran un ataque contra Bergen, pero el almirantazgo anuló su decisión por temer que el enemigo hubiera podido ocupar las defensas costeras… ¡Qué diferente fue la actitud de Warburton-Lee [el líder de la flotilla de destructores cuyo animoso asalto destruyó las fuerzas navales alemanas en Narvik, y póstumamente condecorado con la *Victoria Cross*], que quería atacar al amanecer! Su iniciativa y atrevimiento había convertido Narvik en una trampa mortal para la mitad de los destructores alemanes de la zona. Pero incluso después de su éxito, la cosecha que su osadía había preparado estuvo a punto de perderse por completo debido a las dudas e indecisiones británicas.[8]

La misma ausencia de un liderazgo con fuerza y decisión en los más altos niveles de mando fue también evidente en la caída de Singapur (a la que nos hemos referido anteriormente), donde las precauciones, provocadas en parte por el temor a dañar la moral de los civiles, tuvieron como consecuencia que se hiciera poco y tarde para evitar lo que acabó siendo el peor desastre de la segunda guerra mundial.

Parece que puede explicarse fácilmente el fracaso en todos estos casos si se hace referencia a lo avanzado de la edad de estos generales. Los viejos son más cautelosos que los jóvenes y menos capaces de tomar rápidamente decisiones que los hombres cuyas arterias no han empezado a endurecerse. La negativa del anciano general Burrard a explotar la aplastante victoria obtenida por Wellington sobre Junot en Vimeiro en el año 1808 es un ejemplo clásico de este tipo de fallos de liderazgo.

> Así, en voz suficientemente alta para que su estado mayor pudiera oírlo, Wellesley exclamó: «Sir Harry, ahora le toca avanzar a usted. El enemigo está completamente derrotado. Estaremos en Lisboa dentro de tres días». Sir Harry dudó y Wellesley volvió a apremiarle, tratando de estimularle usando como cebo la participación personal del propio Sir Harry en una campaña victoriosa… Los franceses habían huido hacia el este, con lo cual Torres Vedras y el camino hasta Lisboa quedaba expedito. Pero Sir Harry había dicho «no» una vez, y volvió a decirlo. Y eso era todo. Había alcanzado la dignidad de baronet por no hacer casi nada en Copenhague en 1807. Antes del ataque contra Junot había dicho a Wellesley: «Hay que esperar a Moore». Y volvió a decirlo ahora. Era una necedad. Wellesley se dio la vuelta muy molesto, y dijo a sus oficiales que si querían podían perfectamente dedicarse a matar perdices.[9]

También es posible que en todos estos casos interviniera otro factor, el hecho de tratarse de operaciones en las que se combinaban varias fuerzas. Buller mismo contaba con el apoyo de un destacamento de artillería naval que, con obstinación fatal

e incorregible, se negó a utilizar para bombardear las posiciones enemigas de Spion Kop. ¿Se trata en estos casos de un problema de celos entre las diversas armas, de rivalidad entre hermanos, capaz de consumir completamente las energías de motivación de los dos rivales? Desde luego que en el caso del desastre de Singapur fue esto lo que ocurrió, tanto en las peleas entre los jefes de los tres estados mayores en 1925 como en la ausencia de coordinación real entre los mandos del ejército de tierra, la armada y la aviación durante la invasión japonesa de la zona en 1941 y 1942.

Sin embargo, hay razones más fundamentales y convincentes para estos fallos de liderazgo. Se trata de razones que pueden adscribirse a la psicopatología general de las organizaciones militares. Su denominador común es la ansiedad. Caracteriza a los ejércitos que el castigo que recibe el que yerra sea proporcionalmente mucho más grave que el premio que recibe el que logra un éxito. Mientras que el oficial de la marina de guerra que, debido a un error de juicio de sus subordinados, ve encallar su barco será sometido a un consejo de guerra y tiene muchas posibilidades de ser castigado duramente, el premio que conseguirá el que lleve a cabo una acción osada y que dé buen resultado se reducirá a la mención de su nombre en los despachos de guerra, o a alguna condecoración que no tendrá apenas consecuencias a la hora de los ascensos. El resultado neto de esta tendencia a dar mayor fuerza a los aspectos *negativos* del estímulo será que la fuerza motivadora dominante tenderá a ser más el *miedo al fracaso* que la *esperanza de éxito*. Y esto se dará con tanta mayor incidencia a la hora de tomar una decisión cuanto más elevada sea la graduación del individuo, pues también será más grave la caída si se produce desde un punto más alto. Hay naturalmente algunas otras razones que permiten suponer que la ansiedad que suele frenar la iniciativa será mayor en niveles altos que en los puestos más bajos de la jerarquía. Porque, por un lado, la responsabilidad es mayor también, y por otro, a veces el individuo enfrentado a esta ansiedad se encuentra con que no tiene nadie a quien poder apelar por encima de él.

Tendremos que mencionar por fin la tesis presentada por Simón Raven y que puede constituir un mal augurio cara al futuro. Trata del papel desempeñado por las falsas premisas en la preparación de los oficiales, falsas premisas que se originan en algo simple y obvio: si los que tienen que seguir a un líder suponen que éste es superior a ellos, tendrán mayor tendencia a seguirle. Si, desde un terreno *a priori*, uno cree que alguien tiene mejor educación y sabe más que uno mismo, lo lógico es que se tenga mayor tendencia a seguirle que en caso contrario.

Esta simple verdad se ha visto confirmada a lo largo de los años en las actitudes y comportamiento de los soldados rasos en relación con sus superiores. Durante una época muy larga ocurrió que como los soldados procedían de una clase socioeconómica que se encontraba a inmensa distancia de la de sus oficiales, la tropa

creía con absoluta seguridad que sus oficiales eran más expertos que ellos y que en cierto sentido habían nacido para mandar, es decir habían nacido en la clase que tradicionalmente proporcionaba la materia prima humana con la que se hacía la oficialidad. Y, todavía más importante, los oficiales eran caballeros, lo que quiere decir que poseían una capacidad natural para mostrar una radiante seguridad en sí mismos, junto a unos modales intachables y una actitud cortés aunque paternalista en relación con los de clase inferior. Por equivocados que pudieran estar los soldados en determinados casos concretos, lo cierto es que la tropa miraba a esos hombres como si se tratara de seres superiores, miembros de una casta de omniscientes y omnipotentes líderes naturales desde la cuna que, en una gran mayoría de los casos, podían desempeñar muy bien el papel de benévolas figuras paternas.

Pero nada de esto ocurre desde la última guerra. Los oficiales ya no son exclusivamente reclutados en la clase alta. Hay relativamente pocos oficiales pertenecientes a la clase aristocrática y terrateniente, y muchos de ellos no han ido siquiera a las escuelas privadas caras. También ocurre que la tropa tiene más educación y sutileza que la de épocas pasadas. A primera vista esta situación podría parecer mejor, y apuntar incluso hacia una democratización de las fuerzas armadas que, de llegar a desarrollarse pondría a los ejércitos al mismo nivel que las demás actividades sociales.

Desgraciadamente no es así, según la tesis de Simón Raven, pues los militares, enfrentados a la necesidad de reclutar a sus oficiales en una capa social que hace unos años hubiera sido excluida sin discusión, han sacado el mejor partido que podían de la situación e insistiendo en que, como los oficiales deben ser caballeros, hay que crear una distancia artificial, a falta de la natural, entre la tropa y los que la mandan, inculcándola durante la preparación en las academias.

Los siguientes extractos del artículo de Raven explicarán claramente este hecho. Empezamos con una ojeada a la vida de la Real Academia Militar, y luego a la Escuela de Infantería de Warminster, en la década de los cincuenta. Según Raven, los tipos producidos por la enseñanza impartida en estas instituciones pueden ser tan raros como los cuatro que serán presentados al final de este capítulo.

> … los saludos son algo tremendo en Sandhurst. Si una persona que tiene, aunque sólo sea remotamente, aspecto de oficial, pasea por la Academia, recibirá una incesante descarga de saludos. El muchacho embarrado con pantalón de deporte dejará de correr, cuadrará sus hombros y disparará hacia el supuesto oficial una mirada tensa como la hoja de un cuchillo. El elegante joven del sombrero marrón se lo sacará de la cabeza con un movimiento parecido a un espasmo controlado, para volver a colocarlo donde antes estaba al cabo de un número exacto de segundos y exactamente con la misma inclinación que antes. Chicos de uniforme con palos, espadas, rifles o subfusiles ametralladores harán una cantidad tremenda de movimientos

complicadísimos, solos o conjuntamente como un solo cuerpo, ante el paseante.[10]

Para el observador que mira estas cosas desde una cierta distancia todas estas muestras de antigüedades parecen ridículas, aburridas y hasta un poco azarosas. Pero habrá otros tan emotivamente incapaces de establecer una distinción entre los saludos y cumplidos y las abstracciones de la graduación y el mando por un lado, y los saludos que se les dirigen por otro, que llegarán incluso a gozar ante esas demostraciones. Ahora bien, este gozar de convenciones obligatorias como éstas, basado en una altamente motivada aunque comprensible mala interpretación de su sentido, puede, como los efectos de la adulación más transparente, provocar sentimientos totalmente irrealistas de importancia.

Otros rasgos significativos del medio ambiente de Sandhurst, según Raven, son: el perfecto sistema que exige que los cadetes de categoría superior disciplinen a, y den informaciones de, los que tienen una categoría inferior; los ejercicios de instrucción que embotan la inteligencia y mediante los cuales se supone que se espolean en aquellos jóvenes tres rasgos aparentemente esenciales en la carrera de la violencia —una obediencia no pensante, una exquisita capacidad para no perder el paso y una preocupación absorbente por las minucias del vestir—, practicados hora tras hora «hasta que el cansancio y el sudor caen sobre los cadetes como el azufre sobre Sodoma»; y por fin la pérdida completa de lo privado y la ausencia de tiempo libre para dedicarse a los intereses y pasatiempos preferidos de cada individuo. Tomadas en conjunto, estas características de la Real Academia Militar deberían, según los planes de quienes las han planeado, «crear carácter» e imbuir en los futuros oficiales los valores necesarios para la práctica de su oficio.

Todos los huecos que pueda dejar Sandhurst en un programa completo para la fabricación de cualidades oficiales, dice Raven, quedarán admirablemente cubiertos por los imperativos casi morales de Warminster. Estos imperativos se centran en torno a los conceptos de «cojones», entusiasmo, humor, sociabilidad y responsabilidad, que son los rasgos que deberían distinguir a todos los oficiales.

Aunque gran parte de la preparación estaba inevitablemente destinada a aumentar la fortaleza física, había sin embargo una creencia muy firme en que un oficial, fuera o no fuerte, debería tener tanto orgullo (o tantos «cojones») como para no admitir jamás inferioridad física hasta haber caído muerto o perdido el sentido. Esta creencia, muy significativa, era mística tanto por su naturaleza como por su intensidad. Durante un agotador ejercicio al final de curso dos o tres oficiales cayeron quejándose de ampollas y otras ligeras indisposiciones. El instructor jefe, hombre civilizado e indulgente, les denunció sin embargo de forma terminante. Un oficial, dijo, no puede derrumbarse. A falta de otra cosa, la voluntad debe bastar para mantenerle en

pie pese a todo. Es cuestión de «cojones». Había algo que no se decía pero quedaba claramente implicado: los suboficiales y soldados se caen, aunque sean a menudo más fuertes físicamente, pero el oficial pertenece a una casta superior. Posteriormente comprobé que existía una firme y extendida creencia entre los oficiales de ser capaces de hacer proezas o de soportar incomodidades físicas sin necesidad de tener para ello una preparación previa, como ocurre en el caso del soldado raso. Los oficiales, me decían por ejemplo, no hacen gimnasia, no la necesitan. Son oficiales y son capaces de resistir hasta el final, aunque acabaran de salir de un sanatorio o de un burdel.

¡Cuántas cosas, pensaban, dependen en último extremo de la superioridad moral y de carácter! Se daba en la academia de infantería la debida atención a las artes militares, pero lo que llenaba el aire conforme avanzaba el curso eran palabras con implicaciones casi morales («cojones», «sentido común»). Otra de las virtudes de Warminster era un tipo especial de humor. El humor no consistía allí en saber ver las propias actividades desde una cierta distancia irónica: esa actitud habría sido fatal. Humor significaba allí permanecer risueño frente a circunstancias desagradables, ser capaz de reanimar los decaídos espíritus de los cadetes con una carcajada ante un tropezón o accidente similar, de someterse «como buen deportista» a un castigo injusto de un superior y «después reírse de todo ello en el comedor de la academia». Esta concepción del humor (evidente ramificación del concepto de «cojones») estaba de hecho pensada para contrapesar o aniquilar totalmente cualquier tendencia al humor objetivo (o intelectual) que pudiera llevar consigo ligeras vetas de sátira o escepticismo, porque esto último hubiera perjudicado a otra de las más apreciadas virtudes, el *entusiasmo*.

Me resulta difícil referirme a este entusiasmo. Con esta palabra parece que trataban de designar una especie de aplicación ciega y acrítica a cualquier tarea, por tonta o fútil que fuera, que la neurosis o el pánico de un superior pudiera arrojar en cualquier momento sobre las espaldas de uno. Como una de las cosas incluidas en el concepto de entusiasmo es que había que entregarse a la tarea asignada inmediatamente y sin perder tiempo haciendo preguntas, el entusiasmo podía en la práctica consistir en un frenético despilfarro de tiempo y energías dedicados a un proyecto vano, inútil porque era emprendido sin espíritu crítico alguno, y porque era abandonado a mitad de realización tan irracionalmente como cuando fue comenzado. Esto era, naturalmente, lo que los grandes militares del pasado trataban de evitar cuando recomendaban que no se hiciera un uso indiscriminado del «celo». ¿Por qué este celo, condenado tanto por Clausewitz como por Wellington, puede resultar ahora importante? Sería interesante averiguarlo. Sospecho que la razón es que cuando un cadete se muestra crítico o simplemente analítico se le considera poco democrático; además, la influencia de personas como Lord Montgomery ha creado, al

menos entre los oficiales de graduación inferior, una actitud del tipo del «ir tirando». La despreocupación, por no decir histeria, implícita en este tipo de expresiones era naturalmente desagradable vista desde el prisma de los oficiales más concienzudos, que preferían colocar la virtud de la lealtad por encima de todo. Lealtad significaba para éstos que, en nombre de la Reina y del honor del regimiento, el oficial debía ocultar toda impaciencia o risa provocadas por el carácter de farsa, por lo grotesco y grandilocuente de las exigencias impuestas a su supuesto entusiasmo, sobre todo cuando se trataba de realizar tareas imposibles. La lealtad era, de hecho, un concepto que a menudo era descaradamente utilizado para obtener el silencio por medio del chantaje moral cada vez que el oficial se veía enfrentado a la incompetencia, injusticia o pura locura de un superior.

En Warminster también se apreciaba mucho la sociabilidad. Esto suponía, al igual que la lealtad, muchísimas cosas, por ejemplo la hospitalidad y el deseo de complacer en las relaciones sociales; pero implícitamente suponía sobre todo el deber de tener una deferencia acrítica ante los caprichos y opiniones del superior. Era muy razonable que se pidiera obediencia a las órdenes de los superiores, y hasta que se exigiera lealtad incluso ante muestras de insipidez profesional; pero nunca llegué a descubrir por qué se esperaba también, ya en un contexto puramente social, que el oficial inferior recibiera como si fueran versículos de la Biblia cualesquiera opiniones expuestas por el oficial de graduación más elevada, aunque versaran sobre cuestiones como la práctica del juego de los bolos.

Era difícil que se nos pudiera enseñar con exactitud el arte de ser «valientes aun en las peores circunstancias», especie de destilada quintaesencia de ese criterio de valor que eran los «cojones», y por ello había que dar por supuesta esta cualidad en todos nosotros, y nuestros jefes asumían tácita e inexorablemente que la poseíamos. Así, podemos pasar a otra materia que también era muy apreciada: la *iniciativa*. Esto significaba (de acuerdo con las órdenes recibidas y con el presupuesto de un entusiasmo acrítico por cumplirlas) que uno debía estar siempre dispuesto a ingeniar y fomentar un plan de acción original. Es ésta, desde luego, una cualidad importante para un militar. Ahora bien, en tiempo de paz, e incluso en la mayoría de los casos en tiempo de guerra, las comunicaciones son desgraciadamente tan buenas y tan raras las oportunidades que se presentan para el desarrollo de una acción auténticamente individual, que la iniciativa tiende a convertirse en algo muy artificial alimentado únicamente con vistas a impresionar a los superiores. De hecho se convierte en una mera interferencia en la situación existente que, para dar lugar o excusa a las demostraciones de interés y entusiasmo, está organizada de forma que en ciertos aspectos resulte «floja» o «insatisfactoria». Una cosa es un auténtico espíritu aventurero, y otra muy

diferente la exhibición arbitraria de oficiosidad; en general, el tipo de persona que era alabado en Warminster por su espíritu de iniciativa era en realidad el clásico matón entrometido que delata a su superior el comportamiento inmoral de su mejor amigo, gracias a lo cual pasa a ocupar el cargo de prefecto que hasta entonces desempeñaba el tal amigo. Este tipo de interferencias, no hará falta decirlo, es interpretado como muestra la responsabilidad, que es la última de las grandes virtudes apreciadas en Warminster.

En cierto sentido la responsabilidad es el eje del sistema. El igual que el Espíritu Santo, se supone que está en todas partes, y todo lo que no entre en el campo de los «cojones» o el entusiasmo (o alguna de las otras cualidades de Warminster) cae con seguridad en el terreno de la responsabilidad. Esta lo abarca todo, desde exponer un plan inteligente para hacer desplazarse a una división hasta ir con cuidado de no emborracharse en el bar de los sargentos. Responsabilidad equivale a no jugar grandes cantidades en las apuestas, no llegar tarde a las formaciones para el desfile, no enviar notas a la prensa, y no acostarse con la esposa del capitán de la propia compañía, por mucho que ella insista.[11]

Ahora bien, estas características de la formación de oficiales —la monástica segregación y los métodos disciplinarios de Sandhurst, seguidos por los imperativos casi morales de Warminster— pueden, según Raven, producir, por sorprendente que parezca, lo que él mismo califica de «resultados inmorales muy diferentes a los que se pretendían». Para ilustrar esta afirmación, Raven describe cuatro de sus antiguos compañeros de oficialidad:

El subteniente A era católico y procedía de una familia de profesionales liberales con medios económicos moderados (su padre era abogado en una ciudad de provincias). No había obtenido buenos resultados en Sandhurst, pues su inteligencia era limitada y su aplicación escasa, pero tenía determinado parentesco familiar con nuestro regimiento, era un muchacho agradable y de buenos modales, y fue aceptado por nuestro coronel. Sus creencias religiosas eran sinceras, bebía demasiado y sexualmente carecía de distinción. Sus otras diversiones eran los caballos (carreras, cacerías), deportes a campo abierto en general, y el juego. He aquí algunas de las cosas que A no se atrevía a hacer por considerar que no cuajaban con su status. Ser puntual en sus citas con los de graduación inferior («Ya *me* esperarán *ellos*»); participar junto a la tropa en una carrera («No hace falta que haga esa clase de cosas»); boxear con soldados rasos («Me perderán el respeto si me ven con un morado en el ojo»); usar los lavabos de la tropa; realizar tareas domésticas (incluso cuando se encontraba en maniobras); aceptar un rapapolvo de un

superior que (superviviente de la guerra) hubiera alcanzado el mando después de pasar años como soldado raso y suboficial. Sería justo añadir que A tenía verdadero talento para manejar a la gente y fue un hombre sobresaliente en las patrullas de la selva en Kenia.

La idea que A tenía de su status no tenía nada que ver ni con su posición real, con sus obligaciones de oficial, ni con las nociones de comedimiento de la clase media. En todo caso, sus ideas ponían en entredicho los dos primeros aspectos mencionados y se oponían diametralmente al último. Su idea de su posición estaba basada en una concepción feudal de sus relaciones con la tropa.

Obsérvese ahora al teniente B, procedente también de Sandhurst. B poseía una inteligencia analítica, una pasable cultura general, y un aspecto liberal. Era el hombre más perezoso que haya conocido en mi vida, y era obvio que había llegado al ejército por pura casualidad y por falta de interés alguno por cualquier otra carrera. Los pasatiempos de B eran la lectura, las conversaciones de salón sobre temas filosofoides, las matemáticas y el bridge. Sentía una profunda indiferencia por el ejército y por todo lo demás que estuviera relacionado con él, pero era suficientemente agudo para cumplir sus tareas sin dificultad. He aquí algunas de las frases que le oí decir:

—El sargento primero X me hizo hoy un aparte y me dijo que mi falta de pulcritud causaba mala impresión entre los soldados. Le dije que la pulcritud sólo era necesaria para la tropa, que, de no ser forzada a mantenerla, se abandonaría completamente…

—El conductor Y no quería dejarme llevar su camión, así que lo conduje a cien por hora diez kilómetros seguidos. No les va mal de vez en cuando ver cómo conduce un oficial…

—El sargento Z se está tomando mucha confianza. Me invitó a ir a tomar el té a su casa con su mujer…

Estas son las actitudes corrientes. B, hombre amable e inteligente, está convencido de que no puede ni debe ir a tomar el té con la esposa de un sargento. Si hubiera sido una cuestión de simple esnobismo, sería desagradable pero en el fondo inofensivo. Pero procedía de algo más hondo: de un auténtico convencimiento de que él tenía un status superior y arraigado que hacía intolerable acceder a la invitación.

Parecido es el caso del capitán C. A diferencia de A y B, a este oficial le interesaban los aspectos profesionales de su carrera, y dedicaba mucho tiempo y esfuerzos a idear nuevas maneras de acortar los dilatados procesos militares (reducidos generalmente a tediosas cuestiones puramente administrativas). A C le preocupaba mucho el bienestar de sus tropas: era exactamente el tipo de oficial competente, racional y lleno de conciencia social que un gobierno laborista desea que abunde a fin de perpetuar un «ejército democrático». Pero

C no era precisamente un demócrata por naturaleza. «Son un poco como animales domésticos», me dijo un día refiriéndose a sus soldados. «Hay que conseguir que vayan limpios y estén bien alimentados para que no se pongan enfermos y puedan trabajar en todo momento. Hay que enseñarles a reaccionar rápidamente y sin pensar al recibir ciertos estímulos o señales exteriores. Del mismo modo que basta silbar para llamar a un perro, hay que inventar determinadas formas verbales sencillas que los soldados puedan reconocer fácilmente. Tienen que recibir cierta proporción de afecto auténtico para que se sientan amados y seguros. Deben en general esperar, y también recibir, justicia: un terrón de azúcar cuando se han portado bien, un azote cuando han sido desobedientes. Pero también deben darse cuenta de que son muchísimos, tantos que su número hace imposible que la justicia funcione con absoluta precisión en todos los casos, y que a veces recibirán el terrón de azúcar los malos y los vagos, que en alguna ocasión el azote recaerá sobre los trabajadores e inocentes… Y habría que conseguir que captaran las señales incluso cuando uno no está de humor para darlas…».

Observemos en último lugar el notable caso del capitán D. Aunque perteneciente como los demás a la clase media, había acudido a uno de los internados privados de mayor «categoría», tenía bastante más dinero que todos los demás y fanfarroneaba de que su padre había servido (durante la guerra) en un regimiento mucho más prestigioso que el nuestro. Era un hombre con bastantes pretensiones sociales.

A D le gustaban las carreras de caballos (aunque solamente en cierto sentido amplio y sin verdaderos conocimientos), y un domingo fue a una competición de poca monta, en Alemania, organizada por el ejército británico del Rin, y en la que solamente podían participar los jinetes y caballos de aquel ejército. Era un certamen de muy poca importancia. Sólo se podían hacer apuestas a través de un sistema que los miembros de la sección de pagas del propio ejército habían organizado y que estaba presidido por un anciano y plebeyo teniente coronel de esa misma sección. Este oficial y los que le ayudaban habían sacrificado su asueto dominical para encargarse de las apuestas, y aunque el procedimiento seguido no fue un ejemplo ni de velocidad ni de eficacia, en conjunto era una buena muestra de lo que puede lograrse con la improvisación y buena disposición. El capitán D fue a estas oficinas de apuestas para jugarse una cantidad en la última carrera de la tarde. Iba, naturalmente, vestido de paisano, pero era fácil discernir, ya que no su graduación, sí al menos su categoría por el tipo de personas que le acompañaban. Participaban en esta última carrera solamente tres caballos, de los cuales destacaba uno por su ventajoso historial que le colocaba como favorito por encima de los demás, y que era propiedad de su jinete de aquella tarde, un caballero muy conocido que además era, en el tiempo que le

sobraba, oficial de los húsares: sólo una intervención directa de Dios podía impedir su victoria. (El caballo se llamaba «Orgullo de Satán»). Los rendimientos de una apuesta tenían que ser por fuerza reducidos, y D decidió jugarse una suma muy importante con la esperanza de obtener grandes beneficios gracias a la magnitud de la cantidad apostada. Era también una buena oportunidad para exhibirse, algo que nunca desperdiciaba. Así, pidió que le dieran boletos por valor de cincuenta libras esterlinas por el caballo «Orgullo de Satán». El cabo que estaba en la ventanilla se puso lívido y corrió a buscar al oficial encargado de las apuestas, quien apareció (no en vano estaba de servicio, aunque fuera poco glorioso) en un traje de campaña tan veterano como él, y se llevó a D aparte. No hay razón alguna, dijo al capitán D, para que no se haga una apuesta de cincuenta libras; pero en aquella carrera, le explicó, todo el mundo apostaba por «Orgullo de Satán» y si ganaba los dividendos iban a ser de todas formas pequeñísimos. Pero las cincuenta libras de D iban a hacerlos desaparecer casi por completo; él calculaba que iba a pagarse penique o penique y medio por apuesta de veinte chelines. Y pidió a D que tuviera a bien rebajar su apuesta para que todo el mundo pudiera sacar algún provecho tangible. Las apuestas habían sido en general muy modestas, y la cifra de cincuenta libras no solamente hundía por completo el mercado sino que además era algo ostentosa.

En lugar de contestar amablemente al anciano, D perdió por completo el control. Utilizando insistente e insultantemente la palabra *señor*, exigió que se le explicase por qué un oficial que había llegado a esa categoría partiendo de la tropa y que acudía a un concurso hípico vistiendo el uniforme podía pretender saber nada acerca de apuestas o de las costumbres de los caballeros en esta cuestión, y acusó al teniente coronel de estar lloriqueándole, de ser un igualitarista, de tener prejuicios de clase media baja, y acabó gritando que si los oficiales encargados de la paga eran tan mezquinos y faltos de voluntad que eran incapaces de apostar cincuenta libras por un caballo, había llegado la hora de que les diera una lección la gente de categoría superior. El viejo encogió sus hombros con afable resignación y permitió que se hiciera la voluntad de D. (Sería quizá conveniente añadir que «Orgullo de Satán», tras encabezar la carrera durante doscientos metros, cayó en la última valla y permitió que ganara «El hijo de Molly», que rindió un dividendo de unas diez libras por cada dos chelines apostados).

El incidente fue causado porque el capitán D se sintió ofendido cuando vio que una persona que, viendo las cosas como son en realidad y sin ser de su misma categoría, se atrevía a criticarle. Para empezar, el teniente coronel pertenecía a la contaduría del ejército, sección que no podía pretender en modo alguno compararse con la infantería. Además, el anciano no era desde luego un caballero y, aunque hubiera llegado al grado de teniente coronel, lo

había conseguido en una carrera que empezó como soldado raso y no podía por tanto creer que poseía las cualidades que D (preparado para ser oficial desde el principio) llevaba en la sangre. Por esta razón, D podía ignorar totalmente la estructura oficial del ejército (por no hablar de los requisitos de unos mínimos modales) y hacer una demostración descaradamente feudal de despecho histérico. No deja tampoco de ser significativo que el teniente coronel aceptara la situación y permitiera a D descargar sus insultos y conseguir su propósito.[12]

Si nos permitimos sacar algunas conclusiones de lo que Simón Raven nos describe, estos estudios caracterológicos nos plantean un problema alarmante y complicado. Los cursos acelerados de las academias militares pretendían infundir conocimientos técnicos marciales y una moralidad espartana a fin de convertir a jóvenes corrientes de clase media en oficiales de gran profesionalidad. Pero de algún modo, en un momento u otro de la experiencia, la empresa se hundía y el tiro salía por la culata. Estos cuatro jóvenes salieron de las instituciones formativas militares convertidos en paternalistas déspotas neo-feudales, extraordinarios anacronismos para las fuerzas militares de una democracia moderna. Parece como si el único resultado duradero de las enseñanzas recibidas por estos cuatro hombres fuera una profunda fe en un silogismo erróneo: los oficiales deben ser caballeros; yo soy un oficial; por lo tanto, soy un caballero. Y, después de esto, el hombre en cuestión actuaba de forma no digna ni de un oficial ni de un caballero, al menos en ninguno de los sentidos que generalmente se dan a estos términos. Por decirlo en palabras de Raven:

Una vez un oficial cree estar ya instalado como miembro de una clase superior y que da órdenes, nunca pierde esa idea; pero puede perder, como ocurre a menudo, toda conciencia de la base moral sobre la que se asienta esa superioridad, perdiendo también con ella todas las cualidades que constituyen esa base. Es como si fuera superior pero *in vacuo*. Se convierte en un «caballero»… y cuando eso ocurre uno se encuentra con ese producto tan típico de la sociedad británica que es el Amateur Officer inglés. Aunque ha sido muy preparado técnica y moralmente, olvida sus técnicas profesionales y se desprende de su sentido de obligación moral, pero conserva sin embargo un inviolable sentido de su propia superioridad (¿no es acaso innata?) y de su derecho absoluto a dar órdenes.[13]

A la luz de nuestra precedente discusión de las organizaciones militares, los datos de Simón Raven no resultarán sorprendentes. Aunque se trata de datos específicos de la Inglaterra de la década de los cincuenta, plantean, sin embargo, una cuestión que

podría perfectamente aplicarse a muchas organizaciones militares en diversos momentos históricos. La discusión se centra en torno a lo que los especialistas acostumbran a llamar «estándar de refuerzo social»: el conjunto de expectativas que una persona adquiere en relación con el comportamiento que otras personas deben tener cuando tratan con ella. Desde la primera infancia todos nosotros empezamos a construir un conjunto de expectativas de ese tipo. Así, el hijo mimado de unos padres chochos tendrá un alto estándar de refuerzo social e, inversamente, el niño sin dones ni gracias, miembro de una familia poco cariñosa esperará seguramente muy poco de sus futuros encuentros con otras personas. Todo esto es puro sentido común. Pero quizá no sean tan inmediatamente evidentes los efectos producidos cuando se da una disparidad entre lo que una persona espera del trato de los otros, y el tratamiento que se le da en sus experiencias subsiguientes. Dos de esos efectos han sido comprobados. El primero es que si se producen disparidades muy marcadas, tanto si son negativas como si son positivas, el hecho produce en el sujeto una sensación desagradable. Las personas *demasiado* encantadoras, *demasiado* complacidas de verlo a uno, *demasiado* efusivas o *demasiado* envanecidas pueden causar tanta intranquilidad como las que no llegan a dar la medida de refuerzo social que uno esperaba. El segundo efecto es consecuencia del primero, a saber: una persona actúa de forma que se reduzca la disparidad experimentada entre lo que ella esperaba y lo que encuentra. O, por citar a R. M. Barón: «Un individuo no espera pasivamente para ver si el medio social satisfará estas expectativas. Comunica a los otros su idea del premio adecuado para determinado tipo de actuación por medio de su "auto-presentación", es decir, mostrando de forma selectiva ciertos atributos o acciones que tratan de influir la magnitud, dirección o tipo de premio social que debería recibir». [14]

¿Cómo funcionan estos mecanismos en el contexto militar? Antiguamente, cuando los oficiales y los soldados procedían de medios sociales muy diferentes, el comportamiento de unos y de otros era el que los otros esperaban como resultado de sus particulares experiencias previas. Saludar y ser saludado eran acciones que correspondían muy bien a las que se practicaban en la sociedad civil, para unos el acariciar el copete, para los otros el lánguido ademán del señor terrateniente.

Hoy en día las cosas son bastante diferentes. La distancia social que media entre oficiales y soldados es bastante más reducida y es más un producto artificial que algo basado en la categoría de los antepasados. Esto podría suponerse que tiene que causar en los oficiales de origen humilde notables problemas de reajuste. El primer choque experimentado por sus expectativas de refuerzo social debe tener el carácter de disparidad positiva. De ser unos don nadie pasan de repente a ocupar un pedestal institucionalizado de proporciones capaces de producir vértigo. Ser saludados y ser llamados «Señor» a la vuelta de cada esquina se les debe subir a la cabeza. En otros campos de actividad la experimentación de una disparidad positiva de este tipo suele producir una tendencia a comportarse de modo que tal discrepancia se reduzca.

Tendemos a responder fríamente ante la efusividad excesiva. Pero este reajuste no puede producirse entre los militares. Porque no está nada bien responder al vibrante saludo del sargento primero con un «Venga, hombre, me azoras…».

Incapaces de protestar, los nuevos oficiales jóvenes no tienen otra alternativa que adoptar una nueva serie de expectativas tan lejanas a lo que hasta entonces habían vivido que empiezan a cargar las tintas. Conscientes de la distancia que va de su origen social a lo que *ahora* se espera de ellos, pasan a una super-compensación, y, lo que es peor, para el individuo cuyo ego es más bien frágil, esta tendencia a la supercompensación será exacerbada cuando descubra que, aunque el noventa por ciento de su prójimo le colma de saludos y atenciones estimuladoras del narcisismo, queda no obstante un diez por ciento, sus superiores, para el que, si no en la práctica sí al menos en teoría, él es poco menos que nadie.

Considerados estos datos, el curioso comportamiento de los colegas de Raven no tiene por qué extrañar. Veamos ahora algunas de las cartas que reaccionaron contra «Perish by the Sword», el artículo de Raven que hemos citado:[15]

> He leído el texto de Raven con el mayor interés. Cuando usted me pide mis comentarios debe tener en cuenta que en 1898, cuando fui mencionado en la *Gazette*, entré en un ejército totalmente diferente al de la actualidad. Era un ejército aristocrático, feudal, en el sentido de que estaba basado en el liderazgo y la camaradería, un ejército en el que, con escasas excepciones, los oficiales eran hijos de caballeros y muy a menudo los primogénitos, los hijos más privilegiados. Cuando yo fui a Sandhurst no nos enseñaron a comportamos como caballeros porque nunca se le ocurrió a nadie que pudiéramos comportamos de otra manera. Nos enseñaron un montón de tácticas obsoletas, como en todos los ejércitos de la época; hicimos muchísimos ejercicios inútiles de instrucción; pero nunca oímos hablar de «responsabilidad», «lealtad», «cojones», etc., porque —imagino que se daba por sentado que ésos eran los requisitos que debían darse en un caballero.
>
> Los soldados de aquella época eran gente burda, simple, ruda, analfabeta; a menudo eran reclutados entre los más pobres y más alejados de la sociedad, eran vagabundos, hombres con líos, y los demás procedían de las familias de los suboficiales y soldados rasos —familias militares— que eran los que generalmente llegaban a puestos de suboficiales. Había por tanto dos clases (dos castas en realidad) distinguidas por su cuna. En general, la tropa admiraba a sus oficiales, tanto si eran eficaces como si no, pero los oficiales despreciaban a la tropa; ¿qué necesidad tenían de ello? Realmente no puedo recordar que en mis tiempos se produjeran muestras de hombres como los que Mr. Raven presenta en sus ejemplos A, B, C y D. La idea de que un oficial impusiera su voluntad a la tropa no entraba nunca en la mente del oficial, porque su clase era tan superior a la otra que resultaba innecesaria esa

imposición. El superior no perdía su casta aunque se mezclara o jugara con sus inferiores. Recuerdo que en mi primer destino como oficial el sargento de semana llegó tarde para el reparto de carne, y como pensé que se había atrevido a hacerlo porque yo era un novato le hice arrestar. Cuando mi superior tuvo noticia de lo que había hecho, me llevó aparte y me dijo: «Estrictamente hablando usted hizo lo que tenía que hacer, pero de hecho se comportó como un tonto, así que no vuelva a hacerlo». Y nunca más lo hice…

No sé casi nada del actual ejército democrático. Debe tener como el antiguo ejército aristocrático, sus cosas buenas, y probablemente sea más eficaz; pero para mí es una locura tratar de mezclar los dos tipos de ejército. Un caballero nace, no se hace. Probablemente sea cierto que hacen falta tres generaciones para que aparezca un caballero, y —al menos esto es lo que se deduce de las conclusiones de Raven— si se intenta hacer un caballero sintéticamente, el resultado no es ni una aristocracia ni una democracia. Es algo que se ve actualmente por todas partes: entre los ricos y los pobres, en las calles y en las fábricas. Vuelvo a repetirlo, no pueden fabricarse caballeros como si fueran salchichas; un caballero es un hombre que lleva el sentido del honor en la sangre, es un hombre de principios y de comportamiento decente; y algunos de los mejores que he conocido en mi vida pertenecían a las clases más humildes. Debido a que esta casta, ya que es más una casta que una clase, se está extinguiendo actualmente, el mundo se encuentra en el torbellino que vive ahora. En mi modesta opinión, esta desaparición de los caballeros es una de las causas fundamentales de esa situación.

GENERAL DE DIVISIÓN J. F. C. FULLER

Leí con fascinación el estudio realizado por Simón Raven acerca de los intentos de creación en tubo de ensayo de mentalidades militares. Como nunca he pensado mucho sobre el trasfondo de las cosas que detesto, me ha interesado primordialmente escribir acerca de los resultados producidos, y esto a pesar de haber sido alumno de dos escuetas para candidatos a las academias militares y haber vivido bastantes años de guerra a ambos lados del telón de bronce.[*] Generalizando, los ataques de Raven también pueden aplicarse a los Estados Unidos. Aquí no son tan cruciales el dinero y la posición social, pero hay otros factores de la preparación de oficiales que producen la misma deshumanización. De un modo u otro, las fábricas de militares británicas y norteamericanas están produciendo aproximadamente el mismo tipo de oficial. La diferencia está en que los nuestros son mucho más cínicos y los británicos más insoportables.

Pragmáticamente considerado, el sistema de castas funciona. Los rusos lo comprobaron en la década de los veinte y luego en los años treinta, después de tratar de abandonarlo; y Chu Teh no lo abandonó nunca, aunque lo modificó.

Por otra parte, deforma humanamente tanto a los oficiales como a los soldados, y manufactura verdaderamente personalidades que tienden a acelerar el impulso bélico. Raven niega esto último, pero se refiere a tenientes y oficiales de baja graduación. Yo diría que la edad y el mando endurecen las arterias militares. Figuras como Patton, Haig y MacArthur son bellos ejemplos de la distancia que media entre los soldados profesionales y los hombres con respeto por la vida humana, tolerancia y buena naturaleza normales. Hay muy pocos soldados que consigan salvar esa distancia, y Raven nos muestra por qué. Cuando los dos elementos se encuentran en una misma persona siempre es por accidente. Hoy en día este accidente se produce, pero solamente al nivel de la alta política. Social, moral e intelectualmente, el oficial adoctrinado es un hombre aparte, un ser digno casi de piedad.

Dice Raven que «no hay tampoco razones para esperar que se produzca un cambio». Pero con el tiempo todo esto pasará, porque los ejércitos de masas están tan condenados como el buque de guerra.

LEON WOLFF

He leído el artículo de Simón Raven disfrutando verdaderamente, y puedo creer perfectamente que es cierto todo cuanto dice. Es un gran error creer que es posible cambiar la naturaleza de la oficialidad ampliando su base social. Cuando entre 1890 y 1914 la expansión del ejército alemán hizo necesario admitir la presencia de burgueses entre los oficiales —lo que Guillermo II llamó con un eufemismo el *Adel der Gesinnung*—[*] los recién llegados superaron con creces a la vieja nobleza con su descarada insolencia y su militarismo. En general, el reclutamiento forzoso no ha provocado la democratización del ejército sino la militarización de la población: un caso que lo ilustra muy bien es el del efecto producido en Francia por el envío de jóvenes a Argelia para cumplir allí su servicio militar.

Hay otra cuestión importante señalada por Raven: la falta de profesionalismo del oficial británico. Esto es algo que también me parece correcto, pero creo que exagera sus afirmaciones. De hecho el profesionalismo es una cualidad que aparece algo más tarde, cuando se alcanza el nivel de las academias para la formación de oficiales de estado mayor. Es entonces cuando los jóvenes oficiales comprenden, a) que los ascensos son importantes, y b) que los ascensos dependen de la capacidad profesional de los individuos. Cuando los oficiales llegan a los treinta años tienden a ser mucho más serios y entregados, y su horizonte deja de estar limitado por el bar de oficiales de su regimiento. La importancia que se da a la *moral* en el machacón sistema de enseñanza de las academias pretende darle la seguridad en sí mismo necesaria en el campo de batalla, por enloquecedora

que sea fuera de ese lugar. Las complejidades de la administración, la estrategia, la logística, la ley militar *et hoc genus omne*, llegan en una fase muy posterior.

MICHAEL HOWARD

A partir de este estudio global del liderazgo parece que hay muchos rasgos de las organizaciones militares que invitan a la incompetencia. Se selecciona a los que van a ser oficiales por motivos que no son los que deberían ser, se pide a los oficiales que cumplan con papeles incompatibles y se espera de ellos que funcionen de forma adecuada en un sistema de comunicaciones de eficacia dudosa. En los niveles de mando más altos se les protege de toda crítica adversa al dotarles de invisibilidad, y también por otro hecho muy sencillo: que en tiempos de tensión todo el mundo parece aferrarse a los líderes, incluso a los peores, al igual que se hace con los padres borrachos o las benéficas patas de conejo, con un sentimiento de dependencia patético aunque tan erróneamente colocado.[16]

21

LOGROS MILITARES

«¡Cómo se burlan de mí mis victorias!».

SHAKESPEARE, *Troilo y Cressida*, IV, ii

Aparte de proporcionar salidas legítimas a la agresividad, gratificar las tendencias obsesivas y tranquilizar las dudas acerca de la virilidad de sus miembros, las organizaciones militares también cuidan de otra motivación humana básica: la necesidad de obtener éxitos. Los ejércitos consiguen este último fin de varias maneras. En primer lugar, encarnan jerarquías interrelacionadas de graduación, dinero y clase (y el grado dependía más, sobre todo antiguamente, del dinero y la clase que de los méritos). Desde el más pobre soldado raso de la sección de reconocimiento hasta un rico y aristocrático mariscal de campo, la distancia entre escalón y escalón es cada vez mayor, lo cual es una perspectiva seductora para el aspirante a escalador. En segundo lugar, las organizaciones militares acentúan el desafío de la escalera de los ascensos haciendo que algunos movimientos ascendentes sean verdaderamente difíciles (pero nunca imposibles, como demuestra el caso de William Robertson, que de criado en una casa aristocrática llegó a ser mariscal de campo y conquistó un título nobiliario). En tercer lugar, la tradición de las fuerzas armadas es tal que permite que el ascenso sea muy digno de alabanzas y dé grandes compensaciones. Los generales tienen todas las ventajas sobre los que se encuentran en los demás peldaños de la escalera: son más ricos, tienen mayor seguridad y mayor comodidad. Sus posibilidades de hacerse con los honores y alcanzar títulos nobiliarios son también inconmensurablemente mayores que en graduaciones inferiores.

En último lugar, incluso la más modesta sed de éxitos se ve estimulada por el tipo de preparación recibida y por las convenciones vividas. El tabú que prohíbe a los de graduación inferior hablar a sus superiores en las academias de preparación de oficiales, hechos como el saludar o ser saludado, el dar o no órdenes de marcha, reglas como las que determinan quién llama «Señor» a quién, todo sirve para subrayar la estratificación vertical de las organizaciones militares, aparte de añadir lustre a cada peldaño ganado.

A primera vista estos argumentos parecen sugerir que la posibilidad de obtener un ascenso en una organización militar sirve para que se sientan atraídos a entrar en ella los que mayores ansias tienen de conseguir logros: los lanzados, los emprendedores, los innovadores y en general los hombres con energía e impulso: en pocas palabras, personas que luego serán comandantes militares de primera categoría. A veces ocurre así, como en los casos de Wellington, Montgomery, Rommel y Zhukov, hombres con

necesidades extraordinarias de obtener logros personales. Desgraciadamente, sin embargo, hay aspectos de la carrera militar que lo más probable es que resulten muy poco atractivos para los hombres que se sienten estimulados cuando ven que pueden obtener un éxito. Que, tradicionalmente, los ascensos dependan de la marcha del escalafón y la veteranía, de la clase, la riqueza, el conformismo y la obediencia, es algo que tiene que dejar bastante fríos a esos hombres. Ni los medios ni los fines son suficientemente atractivos.

Además, los militares nunca han recibido bien a los emprendedores o innovadores. La agilidad de la empresa privada, el ingenio y hasta la tendencia a trabajar demasiado duro, son cosas que nunca han sido consideradas correctas. Hay, sin embargo, otra clase de personas para la cual una organización militar puede resultar atractiva. Es el que tiene ansias de obtener logros, pero que tiene esas ansias debido a un germen patológico. Podemos resumir brevemente las diferencias que hay entre los deseos sano y anormal de obtener éxitos diciendo que mientras que un deseo sano se ve estimulado por el ansia de triunfar, el patológico es impulsado por un temor a la derrota. Ambos tipos de motivación tienen su origen en la primera infancia. El sano está relacionado con la posesión de un ego fuerte y actitudes mentales independientes. El segundo con la de un ego débil y sentimientos de dependencia. Mientras que el primero obtiene sus triunfos gracias a su deseo de cumplir perfectamente su tarea, el segundo lo obtiene *por cualquier medio que se ponga a su alcance*, y no porque sea una persona sinceramente entregada a su tarea, sino debido al status, aprobación social y reducción de dudas acerca de su ego que el logro le proporcionará.

Aunque ambos tipos de motivación pueden ser causa de rápidos y espectaculares ascensos, su naturaleza y efectos son muy diferentes. El primero es saludable y maduro, y saca a la luz las características necesarias para la realización adecuada de la empresa acometida; el segundo es patológico, inmaduro, y hace sobresalir rasgos que, como la deshonestidad y la conveniencia, pueden ser contrarios a los que son necesarios cuando se llega a ocupar un puesto de alto mando.

Si aplicamos estos datos al terreno de lo militar, podríamos clasificar a los más altos mandos en dos grupos, los que están primordialmente preocupados por mejorar su capacidad profesional y los que están primordialmente preocupados por mejorar su posición personal.

Se podría objetar contra esta teoría que estos dos tipos de incentivos no son mutuamente excluyentes; que, lejos de ser diferentes en lo que respecta a lo que les impulsaba, Montgomery y Townshend eran iguales. Podría decirse que los dos eran presumidos, y vanos[1] exhibicionistas que tenían la mirada puesta en su progreso personal; que los dos eran personalidades carismáticas y populares entre sus hombres. La única diferencia, si la hubo, sería, según esta argumentación, el distinto reparto de la suerte. Si Montgomery hubiera estado en Kut y Townshend en El Alamein, sus reputaciones habrían sido inversas a las que en realidad obtuvieron.

Anticipándonos a estas razonables objeciones de los que denigran a Montgomery y albergan un respeto furtivo por «Charlie de Chitral», veamos cómo podríamos responder a ellas. En primer lugar, lo que aquí nos ocupa es la motivación *primaria*. Nadie discutirá que Montgomery se veía estimulado por la idea de lograr un éxito personal, algo que disfrutaba sin lugar a dudas. Tampoco podrá discutirse que Townshend tenía una considerable estima por la eficacia profesional. Ahora bien, en los dos casos, habrá que reconocer asimismo que estos factores eran secundarios en sus carreras. Esto se ve con la máxima claridad en los momentos en que entran en conflicto sus motivaciones primaria y secundaria. Varias veces Montgomery arriesgó su carrera sacrificando su fama ante aquellos de quienes iban a depender sus ascensos, y lo hizo por seguir el curso de acción que él creía más adecuado en cuanto a eficacia militar. Fue típica de esto aquella ocasión durante la operación Dunquerque en la que Montgomery, «un general de división muy joven», tuvo la temeridad de decirle al comandante en jefe del estado mayor, Lord Gort, que su decisión de nombrar al teniente general Barker como comandante del cuerpo que debía supervisar las últimas fases de la evacuación era un *error*. Montgomery, que señaló que Barker carecía de las cualidades esenciales para desempeñar aquella crucial misión, convenció a Gort para que rectificara su decisión y nombrase a Alexander. Como señala Ronald Levin: «No puede haber la menor duda de que muchos hombres deben al inteligente acto de enfrentamiento de Montgomery si no sus vidas sí al menos el salvarse de pasar muchos años en los campos de concentración nazis».[2] Esto de asumir riesgos personales por motivos basados en cuestiones de importancia menos personal no se da en la carrera de Townshend. En su caso él estaba primero, y el ejército después. En cuanto a la idea de que fue la suerte lo que marcó las diferencias, porque Montgomery estuvo en El Alamein y Townshend en Kut, no podemos decir sino que la personalidad de estos dos hombres y su historial previo hacen más que improbable que Townshend recibiera el mando del Octavo Ejército y más aún que Montgomery hubiera abandonado a diez mil soldados suyos para que murieran lentamente en el desierto.

Pero dejemos el estudio de estas dos personalidades para tocar cuestiones más amplias. Las investigaciones sugieren que los dos tipos de motivaciones que estamos revisando se dan junto a determinados rasgos caracterológicos. Así, los que se ven estimulados por la necesidad de obtener éxitos por el deseo de sobresalir gracias a su eficacia profesional, suelen tener:

1. Mayor competencia profesional e intelectual,

2. Mayor capacidad de recordar las tareas que no se han podido completar, y por tanto predisposición a terminar las cosas que se empiezan,[3]

3. Preferencia por los compañeros de trabajo eficaces, a la hora de elegirlos, por encima de los que, aun siendo más conocidos, no suelen inclinarse hacia el triunfo,[4]

4. Mayor disposición a presentarse voluntariamente a los experimentos psicológicos,[5]

5. Mayor grado de actividad en la institución o comunidad a la que pertenecen.[6]

Hay suficiente base para creer que esta curiosa miscelánea de rasgos que se encuentran en las personas que tienen puntuación alta en las pruebas de motivación por el triunfo, pueden describir mejor a comandantes de grandeza tan inequívoca como Wellington, Napoleón, Nelson, Shaka, Allenby y Slim, que a los comandantes más ineficaces. Los hombres citados demostraron ciertamente gran competencia profesional. Todos ellos son famosos por haber elegido a sus estados mayores, y otros subordinados, más por sus éxitos anteriores que por otras razones. Allenby por ejemplo escogió a T. E. Lawrence a pesar de su comportamiento heterodoxo, su apariencia poco marcial y su actitud «bolchevique» para con sus superiores, en un ejemplo clásico de este rasgo. También destaca esta misma actitud en la forma con que otro gran general, Alanbrooke, respaldó firmemente a Montgomery pese a que éste tenía una forma de actuar irritante y a que daba de vez en cuando monumentales pasos en falso.

No sabemos si estos hombres recordaban bien las tareas que habían dejado sin realizar, pero sí sabemos que terminaron lo que empezaron a pesar de todos los obstáculos.

En cuanto al cuarto rasgo, el de la disposición a participar en experimentos psicológicos, podría interpretarse como una capacidad de aventurarse que no se ve restringida por el temor a verse delatado personalmente, o quizá como una indestructible confianza en uno mismo. Si lo interpretamos así, concuerda desde luego con lo que sabemos de hombres como Wellington, Sbaka, Rommel, Zhukov y Slim. También era un rasgo manifiesto de Montgomery, como comprobaremos por los siguientes ejemplos recogidos por Lewin. Así, R. W. Thompson dijo: «Montgomery tenía la cualidad de saber crear un oasis de serenidad a su alrededor». Y Goronwy Rees, después de su primer encuentro con él, recuerda que «ese aspecto de calma y paz que siempre tenía era tan fuerte que al cabo de un momento mi pánico empezó casi a desaparecer por completo: era algo que uno consideraba casi incongruente en un militar». Del mismo modo, Sir Miles Dempsey ha explicado que nunca dejó de sentirse reanimado después de hacer una visita a Montgomery cuando las cosas se ponían feas, y que el mariscal de campo, con su alegre sonrisa y su aire confiado tenía la capacidad de convertir en fantasmas todas las dificultades que parecían asomar. Como comenta Lewin: «Era un hombre seguro de sí mismo».[7]

Finalmente tenemos el rasgo de la gran actividad, notablemente presente en Lawrence, Slim, Napoleón, Kitchener, Allenby y Montgomery, y clarísimamente ausente en Elphinstone, Haig, Buller y Raglan. Por las distancias que cubrieron, las unidades que visitaron y las tropas a las que hablaron, los comandantes que destacan por su motivación de logro hacen que hombres como Haig y Raglan parezcan completamente estáticos.

Esta dimensión de la actividad tiene que ver con otros dos datos, bastante extraños a primera vista, obtenidos por las investigaciones en este terreno. Los

hombres que puntúan muy alto en las pruebas de motivación de logro prefieren los colores oscuros a los claros[8] y hacen esos garabatos que uno dibuja para distraerse con unas características muy diferentes a los que dibujan en las mismas ocasiones los que tienen baja puntuación en esta misma prueba.[9] Se ha comprobado que los dibujos que hacen los hombres de grandes logros en sus momentos de aburrimiento recuerdan los diseños decorativos producidos por culturas concretas en épocas de grandes logros y actividades arquitectónicas. En otras palabras, lo que las actuales pruebas sobre motivación por el logro están midiendo parece ser algo significativo en términos de actividad humana.

En cuanto a los datos sobre la preferencia de colores se ha establecido un paralelismo entre la preferencia de colores matizados mostrada por los que consiguen grandes logros y los gustos sombríos favorecidos por los puritanos: personas famosas por el gran estímulo que sentían cuando querían lograr algo y por la entrega profunda al trabajo en pos de objetivos de auto-abnegación.

Volviendo al terreno de lo militar, iría muy bien comprobar que estos datos sobre el puritanismo se reflejan en la personalidad de los generales competentes, en lugar de hacerlo en la de los incompetentes. Hay desde luego notables contrastes de ascetismo entre algunos de los más grandes y algunos de los peores. Comparemos a Montgomery con Buller. Chester Wilmot dijo del primero: «No era como otros hombres. No daba muestras de tener las fragilidades y manías corrientes entre los hombres. Rehuía la compañía de las mujeres; no fumaba ni bebía ni jugaba al póquer con “los muchachos”».[10] La cocina especialmente construida en hierro para Buller y los vagones de champagne que le acompañaban, tenían que ser llevados a cualquier lugar al que el general fuera destinado. Comparemos a Lawrence —que aguantaba con su pequeña fuerza árabe todas las dificultades de un avance de 1.200 kilómetros por el desierto para arrebatar Akaba a los turcos— con Townshend, confortablemente instalado en su villa del mar de Mármara mientras sus soldados capturados por el enemigo morían a miles de frío, mala alimentación y brutalidad. El contraste en ambos casos es el que se da entre un ascetismo autoimpuesto por el deseo de lograr un objetivo y la falta de moderación del que no se preocupa tanto por ser un buen profesional como por obtener ventajas personales.

Ciertamente, hay excepciones a esta regla. Así, el prodigioso apetito de Allenby y los orígenes presbiterianos de Haig coinciden con un comportamiento que no concuerda con las predicciones de la teoría que consideramos. Ante esto no podemos sino opinar que debe haber otras variantes que contribuyen a las evidentes diferencias en competencia profesional y egocentrismo escalador. Posteriormente estudiaremos esas variantes.

A pesar de esas excepciones y a riesgo de simplificar excesivamente cuestiones verdaderamente complejas, diremos que *existen* firmes bases para creer que un alto grado de motivación por el deseo de obtener un logro es una característica manifiesta de los comandantes de mayor éxito. En sí no es una conclusión muy sorprendente.

Sin embargo, su verdadera importancia reside en sus antecedentes y, más particularmente, en el hecho de que atrae la atención hacia las personas que llegaron a lo más alto debido a su motivación, pero que no estaban estimuladas por un deseo de hacer bien un trabajo y lograr un objetivo. Al considerar esta otra cara de la moneda debemos preguntamos cuál fue la naturaleza de *su* motivación. Y también nos preguntaremos, ¿por qué algunos de los criterios para ascender a un militar son de forma palpable los que favorecen a las personas cuyo grado de motivación por el deseo de obtener un logro es patológico?

Podríamos pensar que los comandantes incompetentes tienden a ser los que tienen mayor necesidad de evitar un fracaso que de hacer bien un trabajo y triunfar en su realización. Según J. W. Atkinson y N. T. Feather este tipo de personas tienen tendencia a eludir las actividades en las que podrían ser vistos en actitudes poco favorables, y, a no ser que se les fuerce a ello, se niegan a participar en todas las actividades en las que dudan de su capacidad de sobresalir. Estos mismos autores siguen diciendo que «si a esa persona se le da la oportunidad de abandonar una actividad en la que se va a evaluar su cometido para pasar a otra en la que eso no ocurre, no dudará en hacer el cambio. Forzada a menudo por los apremios sociales y comprometida sólo en el mínimo grado posible, nada estimulada en realidad por el deseo de lograr algo, mostrará una obstinada determinación en la persecución de un objetivo muy dudoso. Pero pronto se retirará atemorizada por un fracaso en alguna actividad que le parecía garantía del éxito cuando empezó».[11]

Todos hemos conocido personas de esta clase. Utilizando la terminología de la antigua psicología de Alfred Adler diríamos que estas personas tienen un «complejo de inferioridad» subyacente del que surge su temor al fracaso. Sea como sea, lo cierto es que estas personas, debido a su estado emotivo crónico, tienden a partir con un fuerte debe en su cuenta. Son empujadas desde atrás, por decirlo así, en lugar de ser arrastradas desde delante. Tienen que lograr objetivos pero no para obtener la satisfacción que un logro proporciona sino porque al obtener un logro recuperan parte de su siempre deficiente respeto por sí mismas; es como correr mucho para quedarse en el mismo sitio. Y aquí radica el problema especial al que se enfrenta. Aunque necesitan obtener logros, el mismo hecho de tratar de obtenerlos les expone a lo que temen por encima de todo: el fracaso. Son como personas que tratasen de escalar montañas debido a un temor subyacente a las alturas.

Como señalan R. C. Birney y sus colegas,[12] esta situación mental conduce a una serie de compromisos. La persona temerosa del fracaso prefiere tareas muy fáciles o bien muy difíciles. Si son fáciles es probable que no fracase; si son muy difíciles, como en realidad nadie espera que triunfe, la condenación no será muy grave. Tendrá también tendencia a elegir trabajos no competitivos evitando aquellos que sean complicados o le sean poco familiares. Será antes conformista que capaz de asumir riesgos. Es probable que esta persona gravite hacia profesiones que ofrecen orden, un mínimo de competencia, un progreso gradual y un tipo de responsabilidad bastante

difusa, y si se ve forzada a entrar en situaciones graves en las que tiene que obtener un logro, estará más preocupada por la aprobación social que pueda recibir su comportamiento que por todo lo demás.

No sería sorprendente encontrar así personas que se sienten atraídas por, y prosperan en, las fuerzas armadas. Porque si se es suficientemente cauteloso, el mundo militar, a diferencia del comercial, ofrece posibilidades de alcanzar logros sin grandes sacrificios. Atente al reglamento, no hagas nada sin la aprobación explícita del superior inmediato, sé siempre según lo que debes ser, no ofendas nunca a los superiores y flotarás serena aunque un poquito lentamente hacia arriba: como un perfecto militarista, como un globo. Pero si la carrera militar es una vocación con la que este tipo de persona congenia muy bien, está organizada además de manera que se perpetúa.

Los informes confidenciales, los consejos de guerra, la degradación, la separación del servicio, y, en días pasados, el pelotón de fusilamiento, son poderosos disuasores que desaniman todo intento de apartarse del estrecho camino recto. El resultado neto sería una distribución bimembre de los oficiales en cada graduación: los que asumen riesgos y logran salir adelante —los Montgomery y Lawrence de este mundo— y los que han caminado calmamente por el duro pero seguro camino: los «buenos» chicos que nunca hablan cuando no les corresponde, los que compensan con su tacto y conformismo sus carencias de espíritu emprendedor e iniciativa.[*]

Los comandantes incompetentes pertenecen a este último tipo. Todos ellos, casi sin excepciones, fueron en primer lugar famosos por su hipersensibilidad ante las críticas. Este temor a ser criticado es consecuencia directa de su necesidad de aprobación social, que a su vez procede del escaso amor propio. Los esfuerzos hechos para quitar de en medio a Leslie Hore-Belisha porque se había atrevido a criticar al estado mayor, tipifican esta reacción. En segundo lugar, estos comandantes militares tendieron siempre a pretender que no eran responsables de las acciones que concluyeron en fracasos.

La nula predisposición de Raglan y Buller a dar órdenes y directrices, seguida, cuando las cosas empezaron a ir mal, de la búsqueda de cabezas de turco entre sus propios subordinados, ejemplifica dos mecanismos frecuentes que suelen ser utilizados para evitar las consecuencias desagradables del fracaso. La acusación lanzada contra los oficiales jóvenes y tropas por el fracaso en el intento de sacar partido del ataque blindado de Cambrai, y la subsiguiente supresión del Informe de la Comisión Kirkee por Montgomery-Massingberd porque en él se reflejaba su participación en la ofensiva del Somme, entran en la misma categoría de intento de eludir la responsabilidad.

Tenemos también el interesante comportamiento de las personas que tratan de evitar las consecuencias desagradables del fracaso mediante el simple recurso de ni siquiera intentar nada. La extraordinaria negativa de Percival a construir defensas en la isla de Singapur corresponde a esta posibilidad. Hay un fenómeno estrechamente

relacionado a éste que consiste en tratar de realizar tareas tan difíciles que resulta imposible triunfar en ellas; de ahí que las consecuencias del fracaso no sean muy graves. La retirada de Kabul, la tercera batalla de Ypres, la temeridad del almirante Phillips que costó la pérdida de dos importantísimos buques de guerra en un ataque aéreo, y el comportamiento de Townshend que culminó en el sitio de Kut, son ejemplos claros de este tipo concreto de defensa contra la posibilidad de ser calificado de «fracasado». En relación con esto habría que mencionar otros dos fenómenos aparentemente diferentes: la ignorancia deliberada y los actos de valentía compulsivos.

El primero puede ser una reacción a corto plazo, casi en forma de reflejo, ante la posibilidad de malas noticias, como cuando el general Warren se aisló de toda información procedente de Spion Kop (ver capítulo 4); o puede aparecer también como evitación de temas en los que las propias limitaciones podrían emerger, como cuando en los años treinta los altos mandos se resistieron a permitir todo progreso en la tecnología bélica. Entendían la caballería convencional y los barcos de guerra, pero no entendían ni los carros de combate ni la aviación: por ello negaron que estos artefactos bélicos tuvieran valor alguno. La declarada subestimación de la capacidad aérea japonesa por parte de Brooke-Popham y su fe en sus anticuados aeroplanos podría también colocarse en este apartado. Si no tienes las herramientas necesarias, no puedes ser culpado de no hacer el trabajo que te han encargado.

En cuanto a la cuestión de la valentía física, no es en absoluto una reducción del mérito de las hazañas de valor señalar que el miedo al miedo, el miedo a la desaprobación social de la cobardía, y, sobre todo, el miedo personal a fallar frente al peligro, podrían conducir a un hombre a realizar actos valerosos más allá de lo que pide el estricto cumplimiento del deber. Decir esto no supone negar que haya actos de valentía que se deban a otras razones —el altruismo o el patriotismo, por ejemplo— sino simplemente que algunos individuos tienen tal carencia de amor propio que pueden llegar a preferir la autodestrucción al fracaso en potencia. Las organizaciones militares reconocen y comercian en un sentido muy real con este rasgo de la naturaleza humana. «Antes la muerte que el deshonor» no es una frase vacía sino que expresa una característica esencial y antigua del credo militar. Las tradiciones militares, los emblemas de las batallas, los estandartes de los regimientos y las condecoraciones a la valentía sirven para reforzar el objetivo de lograr la aprobación social a toda costa.

En relación con esto vale la pena notar que muchos generales poco eficaces de los que hemos hablado en este libro tenían gran reputación por su valentía física. Naturalmente que un historial lleno de gestas de valentía no presupone que el sujeto en cuestión tenga una motivación patológica. Pero cuando ese historial se combina, como en el caso de Buller, con la indecisión, la pasividad y un eludir la responsabilidad es más que probable que sus actos de valor hayan tenido su origen en una profunda carencia de certidumbre acerca de sí mismo.

Volveremos a insistir en que esta relación entre el valor y la necesidad de ponerse uno mismo a prueba no significa de modo alguno un rebajamiento de la valentía. Por el contrario, si adoptamos el punto de vista según el cual el mejor criterio de valentía es el miedo superado en ese momento, estos hombres fueron los más valientes de todos porque solamente dominando el miedo racional pudieron anular su miedo al miedo. La tragedia resultante de esta situación consiste en que si las organizaciones militares seleccionan a sus altos mandos por el criterio de la valentía física (en lugar de hacerlo por el de la moral), no sólo ignoran criterios que tienen en cuenta atributos igualmente importantes para un líder, sino que por fuerza tendrán que elegir una proporción de individuos cuya psicopatología subyacente los haya convertido en personas totalmente incapacitadas para ocupar posiciones de alto mando. Y es así como las organizaciones militares fomentan la incompetencia. Buller merece que se diga que él sabía esto y que siempre estuvo dispuesto a decir públicamente que no se hacía ilusiones al respecto. Como señala Pemberton, «es una lástima que seis meses antes el gobierno no prestara suficiente atención al reconocimiento por parte del propio Buller de su incapacidad para desempeñar adecuadamente su misión. Porque Buller había dicho a Lansdowne “Siempre he pensado que rindo más en un puesto de segundo dentro de una empresa militar complicada… Nunca he ocupado posiciones en las que recayera sobre mí todo el peso de la responsabilidad”».[14] y Buller fue todavía más claro cuando habló con Wolseley y se opuso firmemente a que se le «forzara» a ocupar ese cargo de alto mando. En conjunto, Buller es un magnífico ejemplo de hombre físicamente valeroso que no tiene que ser necesariamente un comandante moralmente valiente.

La distinción que hemos establecido entre los altos mandos que muestran todos los signos de tener un alto índice de motivación derivada de su deseo de hacer bien las cosas y los que se ven en cambio estimulados por su miedo al fracaso queda reforzada por otras dos sugerencias que han emergido de las investigaciones realizadas en este terreno. La primera es que las personas que temen al fracaso prefieren las prácticas y el «juego» a las situaciones «de verdad». En otras palabras, prefieren —algo que no resulta sorprendente— aquellas actividades que ofrecen un premio menos valioso al éxito. Si temes al fracaso es mejor una derrota jugando al palé que sufrir una bancarrota en el mercado financiero. Aunque si ganas recibes menos, también pierdes menos si fracasas, y para algunas personas esto último es más importante que lo primero.

¿Es exagerado pensar que esto es lo que puede dar cuenta hasta cierto punto del comportamiento por otro lado inexplicable del general Percival?[15] He aquí a un hombre de aguda inteligencia cuya actuación sobre el terreno fue una enorme decepción cuando se consideran los prometedores resultados que había alcanzado en la dirección de juegos bélicos sobre el terreno experimental de la academia de estado mayor. Ese otro comandante agresivo y también polémico que fue el general de división australiano Gordon Bennett, que estuvo bajo las órdenes de Percival, parece

haber pensado en esta posibilidad cuando estableció irritado una distinción entre los «pensadores» (hombres que habían pasado por la escuela de estado mayor) y los «combatientes» (los que no habían pasado por ella). Los «pensadores» eran para Bennett los hombres que siempre asienten y que carecen del espíritu agresivo imprescindible en el campo de batalla. Los «combatientes», con los que se identificaba claramente, son los hombres prácticos, poco preocupados por la teoría, que no se fiaban de nadie e hicieron bien su trabajo.

Fue este mismo general, cuyo comportamiento real contradijo a menudo sus quejas contra los que siempre dicen sí (nunca criticó a nadie que estuviera por encima de él), quien llamó la atención sobre otro rasgo de los que temen el fracaso: su tendencia a mantener en secreto casi todo lo suyo. Como al ocultar sus fracasos un individuo escapa a la desaprobación social, podríamos esperar que los grandes y más polémicos grandes generales hayan actuado en sentido contrario. Generalmente ha sido así.

Mientras que Montgomery se encargó personalmente de las relaciones con los periodistas y dio la mayor publicidad posible a su ejército y a su propia persona, comandantes como Buller, Haig, Percival y Brooke-Popham hicieron todo lo posible por ocultar a la opinión pública lo que ocurría. Gordon Bennett habla de este tema con una característica franqueza:

> Los soldados y marinos conservadores de la vieja escuela prefieren no decir nada a la opinión pública. Les molesta la curiosidad de los corresponsales de guerra y del público acerca de los asuntos de la armada o del ejército, que para ellos son secretos reservados a los militares. Parecen pensar que es su guerra y que todos los periodistas son insolentes fisgones… Cuando se les entrevista muestran torpemente su inexperiencia en esas cuestiones engañando o pretendiendo engañar a su entrevistador, mediante respuestas que dicen muy poco o incluso nada.[16]

Montgomery era desde luego excepcional en este aspecto, aunque incluso él, como indica Lewin, podía tener comprensibles reticencias al tratar de sus aventuras menos triunfales. Pero esta reticencia natural está muy lejos de la deliberada censura y/o falsificación de noticias que, justificada racionalmente en nombre de la seguridad o la necesidad de mantener alta la moral civil, ha caracterizado algunas empresas militares.

El último rasgo de los hombres que albergan un miedo al fracaso tiene que ver con la selección de sus subordinados. Se ha observado bastantes veces que los que están excesivamente preocupados por la propia imagen dedican considerables atención, energía y tiempo a una constante autovaloración en contraste con algún estándar exterior, que generalmente es otra persona. Este comportamiento puede estar dirigido ostensiblemente a calcular las propias posibilidades de ascenso. Para decirlo

con palabras de Liddell Hart: «Es sorprendente ver cuánto tiempo gastan muchos militares en el estudio del escalafón militar y su relación con las posibilidades personales de ascenso. Un importante general, Ironside, tenía incluso un gran libro mayor en el que anotaba el historial militar de todos los oficiales que estaban por delante de él en el escalafón así como las opiniones de otras personas sobre su comportamiento, salud y posibilidades».[17]

En realidad este proceso está compuesto de dos elementos. El primero es la forma de verse a sí mismo un individuo en comparación con su competencia; el segundo, la relación que los otros ven entre él, y sus contemporáneos. En cualquiera de los dos casos este individuo tratará de aumentar su amor propio eligiendo un criterio bajo cuando trate de establecer esas comparaciones. De ahí el fenómeno de las personas que tienden a evitar la compañía de los individuos más dotados que ellos mismos e incluso llegan a elegir como compañeros de trabajo y hasta *elegir como subordinados* a personas que ellos consideran inferiores. De este modo consiguen que su personalidad no se vea amenazada por la posibilidad de que un subordinado llegue a ocupar su puesto; cuando están con personas menos capacitadas que ellos mismos se sienten superiores; y, por fin, parecen a los demás mejores de lo que en realidad son al ser contrastados con individuos más grises que ellos.

Es evidente que si un hombre que tiene que tomar decisiones necesita para acertar la ayuda de sus subordinados inmediatos, se encontrará con consecuencias posiblemente desastrosas. Pero la moneda tiene también otra cara. La fuerza que puede provocar esta motivación patológica es tanta que gracias a ella un individuo capacitado puede llegar a distinguirse y destacar lo suficiente para alcanzar un puesto en la cumbre. Aunque esta persona no nos guste y aunque algunas de sus características puedan no ser los ingredientes adecuados para un gran general, podría argumentarse que esto no tiene apenas importancia si gracias a esa necesidad de destacar esa persona pone su capacidad al servicio de su profesión en los momentos en que es necesaria.

De todos los altos mandos militares cuyo historial ilustra esta sencilla verdad, quizá sea Haig el que proporciona un ejemplo más claro. Haig, que era reconocido por todos como el zopenco de la familia, hizo una carrera militar que parece pensada para probar lo contrario. En él encontramos un sorprendente tributo a la fuerza que una motivación patológica de este tipo puede tener. Porque de una nación de veinte millones de personas que luchaban por salvar su vida, salió un líder de capacidad *aparentemente* muy limitada: un hombre de intelecto *aparentemente* tan mediocre que tuvo grandísimas dificultades para aprobar incluso el examen de ingreso en Sandhurst y que de hecho no logró aprobar el examen de la escuela de estado mayor, donde «provocó comentarios desfavorables» por parte de su examinador, el general Plumer; un hombre que a los treinta y ocho años todavía era solamente capitán, un hombre que había sido derrotado tácticamente en las maniobras prebélicas de 1912 y ello en tal medida que fue necesario abandonar las maniobras un día antes de lo

previsto; un hombre a quien Lloyd George iba a llamar «profundamente estúpido» y Briand «*tete du bois*». ¿Cómo fue posible que este hombre lograra llegar tan lejos?

Para empezar, es muy poco probable que Haig fuera de hecho una persona poco inteligente, por ello hemos repetido la palabra «aparentemente» en el párrafo anterior. Si hubiera sido tan estúpido como afirman sus detractores, es improbable que Lord Haldane lo hubiera elegido como consejero militar antes de la primera guerra mundial. Por razones de las que trataremos en el siguiente capítulo, es mucho más probable que el atraso de Haig en su educación, y otras características intelectuales como su indudable habilidad administrativa, fueran productos de una mente constreñida e inhibida por las consecuencias emocionales de un temprano daño sufrido por su amor propio.

En pocas palabras, fue víctima del ingenuo tópico que afirma que los niños que se retrasan en sus estudios son lerdos por fuerza: creencia causante de uno de los más malignos círculos viciosos padecidos por Haig en su infancia.[*] Como sugiere lo que diremos a continuación, el resultado de este círculo vicioso fue para Haig un debilitamiento duradero de su motivación por el logro.

Hay, primero, bases suficientes para creer que, habiendo nacido en una familia de triunfantes hombres emprendedores, y mimado por una madre ambiciosa, Haig comprendió probablemente muy pronto que no estaba a la altura de sus competitivos parientes, personas de alto grado de motivación por el logro y predispuestas por tanto a aguijonear al «zoquete». Dolorosamente consciente de sus limitaciones. Haig trató entonces de entrar en una profesión abierta al bobo de la familia, el ejército, aunque sólo para comprobar que ni incluso allí conseguía brillar. No es insensato suponer que cuando sus colegas le superaban en toda competencia, estas nuevas heridas experimentadas por un amor propio ya dañado llevaron su miedo al fracaso a un punto crucial.

No habríamos vuelto a oír de él cuando llegó a esta fase si no hubiera sido por Henrietta, su hermana. Pues Henrietta conocía al duque de Cambridge que, a su vez, consiguió que Haig ingresara en la escuela de estado mayor. Después de estas felices coincidencias sólo hacía falta dar un paso muy corto para que el panorama cambiase. Aunque fue nombrado jefe de estado mayor de French en la guerra de los boer, este desafortunado asunto no parece que tuviera fuerza suficiente para frenar su carrera ascendente. Por el contrario, fue nombrado edecán del rey y llegó a merecer respeto por sus opiniones convencionales, por ejemplo, que «la caballería tendrá un amplio campo de acción en futuros guerras», o que «la artillería sólo parece tener eficacia auténtica cuando se emplea contra soldados inexpertos».

A partir de aquel momento el comportamiento de Haig le ayudó a seguir el camino. Se casó con una de las damas de honor de la reina Alexandra, obtuvo cada vez mayores favores del rey, denigró cada vez con mayor firmeza a los que competían con él, y logró que su superior perdiera su cargo.

Así nos lo muestran sus opiniones públicas acerca de sus colegas militares. De su

jefe de estado mayor, general de división Sir Archibald Murray, escribió: «Yo tenía muy mala opinión de sus méritos para el puesto de general. En ciertos aspectos me daba la sensación de que era “una anciana”. Por ejemplo, en sus relaciones con Sir John [French]. Cuando su mejor juicio le decía que algo que French quería incluir en una orden no era de sentido común, era capaz de asentir por debilidad para evitar que se enfadara con él y le hiciera una escena».[18] En un texto de unas setenta palabras llega a expresar desprecio no sólo por su subordinado sino también por su superior, el comandante en jefe. En segundo lugar, cuando critica a Murray por asentir a lo que French pedía, traiciona una considerable falta de penetración en la incoherencia de sus propias actitudes. Porque en otro texto de sus documentos privados condena a otro de sus jefes de estado mayor, general de brigada Gough, por *no* «asentir» débilmente cuando su jefe le expone sus planes: «Después de cenar en Mareuil, él [Gough], impetuosamente como suele hacer las cosas, se quejó de que yo estuviera insistiendo en “retirarme”. Como estaban presentes algunos hombres del estado mayor, me volví hacia él algo bruscamente, y le dije que sólo una retirada podía salvar al ejército, y que su deber era apoyarme y no criticarme. El pobre pidió disculpas».[19] A la luz de la manifiesta deslealtad de Haig a su propio jefe, French, sólo podemos considerar que veía las cosas de forma muy distinta cuando se trataba de él o de otro.

A sus críticas contra Murray y French, Haig añadió este comentario: «Sin embargo, estoy decidido a ser completamente leal y cumplir con mi deber como debería hacerlo un subordinado, tratando de ver siempre las buenas cualidades de Sir John en lugar de fijarme en sus debilidades, aunque ninguno de los dos [Murray y French] tiene capacidad suficiente para el puesto que ocupa en un momento crítico como éste».[20]

Pero cuando denigraba a sus colegas no se limitaba a hacerlo en el terreno de lo militar. Por ejemplo, criticó al general de división Monro por estar muy gordo y al comandante francés D’Urbal por ser desagradablemente educado. Del teniente general Henry Wilson escribió que era «un terrible intrigante… Seguro que hará daño… [su rostro] es muy engañoso». Y, con el mismo espíritu de generosidad, dijo del secretario militar, Lambton, que era «débil» y «estúpido».

El talento de Haig para encontrar los defectos de todo el mundo excepto de sí mismo se agudizaba especialmente cuando los acontecimientos bélicos acababan en una derrota. Tras la que los ingleses sufrieron en Neuve Chapelle, en la que se perdieron muchas vidas, Haig trató de responsabilizar totalmente al general de división Davies: «No era un hombre capacitado para estar al mando de una división en un momento tan crítico de las operaciones en Francia. Debería haber sido colocado en un destino en Inglaterra».

Cuando este intento de encontrar una cabeza de turco falló, porque el superior de Davies, general Rawlinson, asumió la culpa, Haig cambió inmediatamente el punto de mira: «Rawlinson es hombre insatisfactorio, sin lealtad para con sus subordinados,

aunque tiene muchas cualidades valiosas».[21] Haig, el hombre que tanta importancia daba a la lealtad que se le debía, no podía tolerar que sus colegas tuvieran la misma idea. También aquí, como en su comportamiento con Sir John French, usa criterios diferentes según la persona de que se trate.

Durante una visita a las fuerzas expedicionarias británicas en Aldershot, abordó al rey y le dijo «como creía que era mi deber decirle, que por mi experiencia con Sir John en la guerra sudafricana sabía que haría todo lo que estuviera a su alcance por cumplir lealmente las órdenes que pudiera darle el gobierno. Pero que abrigaba graves dudas sobre si su temperamento es suficientemente equilibrado, y sus conocimientos militares suficientemente amplios, para hacerle capaz de llevar correctamente a cabo las misiones tan difíciles que recaerían sobre su responsabilidad en las próximas operaciones».[22]

Esto fue escrito el 11 de agosto de 1914. El 2 de octubre de 1915, después de la destrucción casi total del antiguo ejército regular británico, Haig escribió refiriéndose a su comandante en jefe: «Parece imposible tratar de problemas militares con un cerebro tan poco razonador… lo cierto es que Sir John parece incapaz de comprender la naturaleza de los combates que se han estado produciendo y de las dificultades que hay para llevar tropas de refresco y abastecimientos hacia delante, así como de crear trincheras de comunicación adecuadas».[23] El sábado siguiente, 9 de octubre, hizo un informe improvisado que transmitió secretamente a Lord Haldane. Era un texto muy adverso, y vergonzosamente desleal, contra su comandante, Sir John French.

Para consolidar su posición, Haig utilizó también su estrecha amistad con el general Robertson, jefe de estado mayor de French. Haig dijo a Robertson:

> Hasta la fecha he sido más que leal a French y he hecho todo lo que he podido por frenar toda posible crítica dirigida contra él y sus métodos. Ahora, por fin, en vista de lo ocurrido en la reciente batalla sobre las reservas… y de la gravedad de la situación militar en general, he llegado a concluir que no es justo que French siga al mando de este frente, el principal frente de batalla. Además, ninguno de los oficiales que forman mi cuerpo de mando tiene muy buena opinión de la habilidad militar de Sir John. De hecho, no confían en él. [24]

Robertson comunicó todo esto al rey, que pronto fue a ver por sí mismo. Haig aprovechó la oportunidad para decirle al rey, después de otro preámbulo acerca de la incompetencia de French, que «por el bien del Imperio, ¡es necesario sustituir a French!». Y agregó esta insinuación: «Por mi parte estoy dispuesto a cumplir con mi deber en cualquier puesto».

Y así consiguió Haig su deseo, llegar a la cumbre del mayor ejército que ningún imperio ha tenido en el pasado ni tendrá en el futuro. Una organización cuyo heroísmo y dedicación es tal que pudo ser destruido dos veces en dos años sucesivos

en ofensivas desesperadas, que perdió en un solo día más hombres que ningún otro ejército en la historia de la humanidad, y que, tras veintisiete meses de matanzas y agotamiento, Haig iba a dejar en una situación tan peligrosa que estuvo a punto de ser aniquilado.[25]

Al delinear las características de los individuos con una motivación patológica, Birney y sus colegas indican que el miedo al fracaso predispone al secreto. Estas personas son tan hipersensibles a las críticas adversas que prefieren llevar sus asuntos en el más estricto terreno de lo privado. No es por tanto sorprendente que Haig albergara un miedo patológico a los periodistas. No sólo se negó a recibirlos y obstruyó sus actividades cuanto pudo, sino que llegó a escribir al jefe de estado mayor para recomendarle que «no se permita a ningún corresponsal de prensa acercarse al frente durante el desarrollo de operaciones», es decir, mientras durase la guerra.

Finalmente, como era casi predecible, Haig padeció una de las enfermedades más comunes, el asma. Aunque todavía puede discutirse que el asma proceda específicamente de algún complejo psicológico subyacente, hay pruebas en apoyo de la hipótesis de Alexander,[26] quien afirma que el paciente de asma padece un conflicto básico no resuelto en torno a la dependencia natural. Al tratar de defenderse contra esa dependencia infantil, estos pacientes llegan a tener rasgos de agresividad, hostilidad e hipersensibilidad. Otros investigadores han mostrado la presencia de intensa hostilidad en los asmáticos,[27] y que estas personas pueden ser a la vez hostiles y retraídas.[28]

Como Haig era tanto hostil como retraído, aparte de manifestar signos de dependencia no resuelta, no será sorprendente comprobar que tuvo un ataque de asma la víspera de la violentísima descarga de hostilidad reprimida que fue la batalla de Loos.

En este capítulo hemos estudiado la proposición según la cual el factor que distingue a los comandantes más versátiles de los que lo son menos es la subyacente motivación por el logro. Se ha sugerido también que hay características de las antiguas organizaciones militares que atraen a los individuos cuyas motivaciones en este sentido son patológicas. Así el síndrome del «miedo al fracaso» no solamente determina la selección vocacional sino que facilita por su misma naturaleza la aceptación y avance dentro de las organizaciones militares.

En otras palabras, el conformismo, la obediencia y la valentía física, tipos de comportamiento que brindan aprobación social y hacen incrementar el amor propio son precisamente las que son recompensadas por un firme avance dentro de una organización militar. Inversamente, muchos de los rasgos relacionados con los aspectos más emprendedores de la necesidad de obtener logros —la falta de convencionalismo y la poca importancia concedida a la ratificación ajena— no son

bien recibidos en los círculos militares. Como dijo una vez James Grigg hablando del mariscal Montgomery: «Siempre se crea un silencio helado cuando se menciona su nombre».

Estas diferencias en la motivación por el logro llevan a cierto número de consecuencias. La primera es que, aunque por un lado ambos tipos de motivación empujan al individuo a superarse a sí mismo y este impulso que le lleva a brillar en su profesión puede incluso conducirle hasta la cumbre, por otro lado solamente cuando esa motivación no es patológica podemos estar seguros de que tendrá las condiciones necesarias para cumplir satisfactoriamente con su tarea en ese puesto. (En este segundo caso debe tenerlas porque por ello mismo llegó a tal posición). Por el contrario, el individuo que llega a alcanzar una importante posición de poder como consecuencia de sus esfuerzos por lograr un incremento en su amor propio, puede muy bien carecer de las cualidades militares necesarias, porque ascendió por razones ajenas a su brillantez profesional. Pero es más grave aún otro hecho: que, aun cuando tuviera las cualidades necesarias, éstas pueden ser anuladas prácticamente por la presencia de otros rasgos que integran la estructura de su personalidad: cobardía moral, indecisión, secreto y sensibilidad a las críticas adversas.

Incluso cuando, como en el caso de Haig, este individuo tiene notable capacidad, y es capaz de aprender a superar los más desastrosos resultados de un ego débil, si llega a una posición alta por su ansia de mejora personal tendrá tendencia a carecer de ese talento creador y esa flexibilidad mental tan necesarios en la guerra moderna. Desde este punto de vista está doblemente condenado: primero, por su personalidad, que le hizo sentirse atraído por el ejército, y segundo, por toda una vida en la que ha tenido que aprender a reprimir su iniciativa y su libertad de pensamiento. La libertad de expresión y los procesos cognoscitivos no lastrados por las inhibiciones no son bien vistos por los militares.

Parece pues que aquí, al igual que cuando hablábamos de las tendencias obsesivas, las organizaciones militares atraen y luego refuerzan precisamente aquellas características que a la larga resultarán contraproducentes para una actividad militar competente.

Pero estos efectos secundarios de los intentos de profesionalizar la violencia tienen probablemente consecuencias menos graves que otro subproducto de las organizaciones militares: su autoritarismo.

Tomémonos, por tanto, un breve respiro del campo de batalla y examinemos esta tesis.[29]

22

AUTORITARISMO

«Buscar el poder y perder la libertad es un extraño deseo».

BACON, *Essays: Of Great Place*

Cuando hablamos de las organizaciones militares sugerimos que hay una relación simbiótica entre ciertas características de las fuerzas armadas y las necesidades privadas de sus miembros. Acentuamos entonces principalmente el papel central desempeñado en este terreno por ese insidioso motivador de tantas acciones humanas que es la angustia. En la mentalidad militar, señalamos, la ansiedad tiene muchas fuentes: el miedo a la muerte y la mutilación, el miedo a ser suplantados, el miedo a caer públicamente en desgracia, y, por debajo de todos esos miedos, ese miedo al desorden total que es producto de la liberación de fuerzas instintivas normalmente inhibidas. Sugerimos por fin que puede encontrarse una especial predisposición hacia todas estas clases de ansiedad en algunas personas debido a hechos ocurridos en la primera infancia. Estas personas pueden sentirse atraídas por las organizaciones militares debido a que éstas han creado, por necesidades de propia subsistencia, mecanismos perfeccionados como los rituales y actividades rutinarias, la disciplina, las estructuras jerárquicas de mando y una serie de rígidos convencionalismos que no solamente permiten dar salida a la agresividad sin producir ansiedad, sino que además llegan de hecho a *reducir ansiedades cuyo origen puede estar en momentos muy anteriores de la vida del sujeto*.

A la luz de todo esto, resulta estimulante encontrar una importante serie de investigaciones que no solamente dan apoyo a esta tesis sino que además permiten explicar muchas de sus lagunas. Se trata de las investigaciones realizadas en el campo de la «personalidad autoritaria».

Estos estudios se llevaron a cabo debido a las acciones de los fundadores y defensores del Tercer Reich. Fueron ellos quienes presentaron al mundo un fenómeno como no se había visto nunca hasta entonces ni después: el asesinato sistemático y burocratizado de seis millones de judíos. Para la mente inquisitiva, un antisemitismo a esa escala parece exigir, como mínimo, algunas explicaciones. Para un grupo de investigadores de Frankfurt y posteriormente de Berkeley, en la universidad de California,[*] el hecho de que los prejuicios humanos pudieran asumir proporciones tan monstruosas supuso la posibilidad de imaginar que existe un tipo de personalidad especial que contribuyó a la gestación de aquellos acontecimientos.

No eran ellos los únicos que lo suponían. Unos diez años antes el psicólogo nazi Jaensch informó que había encontrado dos tipos básicos de personalidad, el tipo «S» y el tipo «J». Los tipos «S» recibieron esa calificación porque manifestaban

sinestesia, una tendencia de por sí bastante inofensiva consistente en tener experiencias subjetivas en una modalidad al recibir estímulos de otra. Para Jaensch, este don artístico de ser capaz de experimentar afinidades entre, digamos por ejemplo, colores y sonidos, equivalía a una cierta «despreocupación perceptiva» que lleva a mezclar descuidadamente impresiones sensoriales diferentes.[1] Profundizando en su análisis, llegó a afirmar que la sinestesia coincidía con «otras tendencias lamentables». El tipo «S» era, para él, «liberal» en sus puntos de vista, y de comportamiento excéntrico. Era también débil, afeminado y predispuesto a la creencia herética de que la gente es modelada en gran parte por su medio ambiente y su educación. Todo esto, afirmaba Jaensch (basándose sobre todo en sus propios prejuicios e inclinaciones políticas), era el resultado de la contaminación inter-racial y mezcla de herencias. Entre los tipos «S» o «anti-tipos» como eran llamados también se contaban los judíos, los orientales y los comunistas. Afortunadamente para sus opiniones racistas, ya que no para su reputación como teórico científico, Jeansch «descubrió» asimismo un tipo opuesto de individuo al que llamó tipo «J». Los tipos «J» eran buenos tipos y prometían ser buenos nazis. Entre sus grandes cualidades estaba la pureza de sus percepciones y el conocimiento seguro de que el comportamiento humano esté determinado por la sangre, la tierra en la que se nace y la tradición nacional. El tipo «J» era un hombre varonil, duro y fuerte, un hombre en el que se puede confiar. Estas cualidades, dijo Jaensch, habían sido transmitidas a lo largo de los linajes descendientes de los antepasados germánicos.

En su investigación sobre el antisemitismo y prejuicios étnicos, los investigadores norteamericanos[2] también descubrieron dos tipos de personalidad en abierto contraste, y muy parecidos a los encontrados por Jaensch. No hará falta añadir que los valoraron de forma muy diferente. El que correspondía al tipo «J» lo calificaron de «personalidad autoritaria». Esa persona sería antisemita, rígida, intolerante y hostil a las personas o grupos raciales distintos al suyo propio. El polo opuesto a este tipo, el despreciable «anti-tipo» de Jaensch, fue descrito como carácter individualista, tolerante, democrático, sin prejuicios e igualitarista.[*]

Estos investigadores llegaron a establecer estas distinciones poniendo a prueba las actitudes de más de dos mil norteamericanos procedentes de campos muy diversos. En sus pruebas midieron el antisemitismo, etnocentrismo, conservadurismo político y económico así como las tendencias antidemocráticas o predisposición al fascismo: la escala «F». Esto, que en gran parte está basado en las frases pronunciadas por los propios nazis, mide la predisposición del individuo:

1. *Convencionalismo*, es decir, la firme adhesión a los valores convencionales de la clase media.

2. *Sumisión al autoritarismo*, es decir, una actitud sumisa y acrítica en relación con las idealizadas autoridades morales del grupo con el que se identifica.

3. *Agresión autoritaria*, es decir, una tendencia a estar vigilante y dispuesto a condenar, rechazar y castigar a las personas que violan los valores convencionales.

4. *Anti-intracepción*, es decir, oposición a lo subjetivo, lo imaginativo y lo delicado.

5. *Superstición y estereotipia*, es decir, una creencia en los determinantes mágicos del destino del individuo y predisposición a pensar de acuerdo con categorías rígidas.

6. *Poder y «dureza»*, es decir, preocupación por las relaciones dominio-sumisión, fuerte-débil, líder-seguidor, más la identificación con las figuras que encarnan el poder, exceso de atención por los atributos convencionalizados del ego, autoafirmación exagerada de fuerza y dureza.

7. *Destructividad y cinismo*, es decir, hostilidad generalizada y desprecio de lo humano.

8. *Proyectividad*, es decir, creer que en el mundo ocurren cosas descabelladas y peligrosas; proyección al exterior de impulsos emotivos inconscientes.

9. *Salacidad «puritana»*, es decir, una exagerada preocupación por lo que pasa en el terreno de la sexualidad.

Para la última etapa de su investigación los psicólogos norteamericanos sometieron a las personas que habían dado puntuaciones elevadas o muy bajas en la prueba de prejuicios étnicos a algunas entrevistas clínicas y pruebas abiertas de tipo proyectivo. Se trataba de descubrir qué factores del pasado individual y qué factores profundos de su personalidad llevaban a tener prejuicios autoritarios. ¿Qué es, se preguntaban, lo que hay por debajo de las sorprendentes diferencias que habían aparecido en los cuestionarios anteriores?

Los resultados de su estudio justificaron sobradamente el esfuerzo de los investigadores. En un nivel constituyeron un adecuado monumento en memoria de los seis millones de víctimas de los prejuicios fascistas. El lector sensible que se acerca a las páginas de *The Authoritarian Personality* queda hechizado por el fantasma de Belsen y Auschwitz. Pero en otro nivel este libro constituye una clara advertencia para las sociedades posteriores a la Alemania nazi. Como señala Roger Brown, algunos de los datos «ponen los pelos de punta. Sugieren que podríamos encontrar en este país [EE. UU.] voluntarios para entrar en la Gestapo».[4]

Los resultados dieron un retrato de la personalidad autoritaria. Las personas que se mostraron anti-semitas resultaron ser también muchas veces personas con prejuicios etnocéntricos y de tendencia conservadora. También había una tendencia a que resultasen agresivas, supersticiosas, punitivas, duras y muy preocupadas por las relaciones de dominio-sumisión en sus relaciones personales con los demás. Las entrevistas clínicas demostraron que este grupo de características procede de una única estructura de personalidad. Parece que los autoritarios son resultado de padres que tienen ansiedad respecto a su status en la sociedad. Desde su primera infancia los hijos de estas personas se ven forzados a ir en pos del status que sus padres ansían alcanzar.

Hay dos motivos convergentes que explican por qué estas tensiones producen prejuicios y demás rasgos relacionados a éste. En primer lugar, los valores inculcados

por padres inseguros de su status tienen una estructura que hace que los hijos aprendan a poner por encima de todo el éxito personal y la adquisición de poder. Se les enseña a juzgar a las personas más por su utilidad que por su afabilidad o simpatía. Sus amigos, e incluso las personas con las que luego se casan, son seleccionados y utilizados como medios para su propio progreso; el amor y el afecto ocupan una posición secundaria porque les importa más ser conocidos por la gente que cuenta. Se les enseña desde niños a despreciar la debilidad y la pasividad, a respetar la autoridad y a despreciar a los que no han alcanzado una categoría social y económica alta. El éxito es para ellos el aprecio social y las ventajas materiales en lugar de algo relacionado con los valores espirituales. Además, sus padres les imbuyen opiniones rígidas en relación con la sexualidad y la agresividad. Lo sexual es sucio, y la agresión sólo puede ser permitida si se dirige contra grupos descentrados como los judíos, los negros y los que están al margen de la ley. Para completar este sombrío esquema, se implantan en ellos los papeles sexuales de una familia «bien» de clase media. Los chicos tienen que ser masculinos, duros y fuertes, y las chicas (bajo un respetable manto de frígida feminidad) despiertas a las posibilidades de subir peldaños en la escala social gracias a la concesión de sus favores.[5] [*]

En segundo lugar, los datos de las entrevistas coleccionados por los investigadores de Berkeley también sugirieron que los padres de los sujetos autoritarios entrevistados impusieron estos valores con mano dura. Parece que, para estas familias, «convertir a pequeños primates en señoritas y caballeros» era básicamente un ejercicio de represión punitiva. Es aquí donde descubrimos la relación existente entre los padres inseguros desde el punto de vista social y los prejuicios manifestados por sus hijos. Lo estricto de los padres, emparejado con su falta de ternura, frustra por fuerza al niño. Pero la frustración engendra agresión que, a su vez, también es frustrada, porque parte de la «educación» consiste en que el hijo no debe nunca replicar. Por esta razón la agresividad tiene que ser descargada en otra dirección, ¿y dónde mejor que en los individuos que los padres despreciaban abiertamente: judíos, negros y extranjeros, es decir, todos aquellos que, por carecer de privilegios, han adquirido mala reputación en una sociedad en la que todos buscan un status superior?

En otras palabras, aunque desde luego sin querer, una educación autoritaria mata tres pájaros de un tiro. Produce como resultado una ciega sumisión a la autoridad del grupo al que el individuo pertenece. Provoca agresividad, que es desplazada hacia un grupo cuidadosamente seleccionado. Mediante esto los buscadores de prestigio social consiguen su objetivo oculto, porque la relatividad del status depende de la existencia de un grupo exterior infraprivilegiado que no puede ser mejor condenado a esa situación que mediante una persecución agresiva.

Esta teoría, que está basada en los conceptos psicoanalíticos de desplazamiento y proyección, explica uno de los más sorprendentes hallazgos del grupo de Berkeley, a

saber que las personalidades autoritarias manifiestan una autosatisfacción monolítica respecto a sí mismos y sus padres, y ello a pesar de la inexistencia del amor en sus relaciones internas durante los años de formación. Esta aparente paradoja se resuelve cuando se piensa cuál es la dinámica de la disciplina autoritaria. Para la persona que se siente ansiosa en relación con su status, es imperativo que tanto sus propias limitaciones como las de sus padres sean completamente silenciadas. Para negarlas se recurre a dos fórmulas: primero, como hemos visto, proyectando las características *desagradables* de uno mismo en los otros; segundo, alimentando una imagen impecable e idealizada, aunque completamente falsa, de uno mismo. Al igual que el blanco con prejuicios del sur de los Estados Unidos que proyecta sus deseos sexuales reprimidos contra los negros, o el homosexual latente o *voyeur* que dedica su vida a abogar en pro de los castigos contra los homosexuales y pornógrafos, el estilo de vida de la persona con personalidad autoritaria consiste en *buscar y castigar en los demás lo que ha llegado a temer que se encuentre en sí mismo*. Este ejemplo en el cual el ataque es el método de defensa, sería incompleto sin embargo, si el individuo no tuviera al mismo tiempo una imagen muy idealizada de sí mismo. (Es esta mezcla de hipocresía transparente aunque inconsciente, y de presuntuosa satisfacción de uno mismo, lo que hace tan insufribles a estas personas).

Estas tortuosas maquinaciones de la mente autoritaria se ramifican más lejos aún. El autoritario tiene que negar sus propias limitaciones y por tanto no se atreve a mirar a su interior. Teme la penetración y evita tercamente toda pregunta acerca de la propia motivación. Del mismo modo no puede permitir que sus defensas extra-punitivas se vean amenazadas por consideraciones humanas acerca de los objetos de su hostilidad. A primera vista esto puede parecer una útil adaptación a las tribulaciones de su primera infancia. Desgraciadamente, sin embargo, se paga un precio por ello: un precio que puede dejar tarada la mente del individuo. En lugar de un pensamiento que se permite recorrer todos los terrenos, que es creador e inventivo, el autoritario se conforma con rígidas fórmulas e inflexibles actitudes. Es intolerante ante toda idea desacostumbrada y es incapaz de hacer frente a las contradicciones. Investigaciones recientes[7] confirman que el autoritario prefiere lo ordenado y simple. Como ha dicho Brown: «Si tiene un problema no tiene mejor solución que no pensar en él y mantenerse siempre ocupado».[8] Similarmente, la personalidad autoritaria no tolera la ambivalencia ni la ambigüedad. Del mismo modo que no puede albergar sentimientos positivos y negativos respecto a una misma persona sino que se ve obligado a dicotomizar la realidad entre personas amadas y personas odiadas, blanco contra negro,[*] y judíos contra gentiles, tampoco tolera situaciones ambiguas o problemas conflictivos. Para decirlo abiertamente, construye una imagen del mundo tan simplista como alejada de la realidad.

En los años transcurridos desde su publicación, el equipo investigador de los trabajos de Berkeley ha sido criticado, pero también han sido ampliadas sus conclusiones.[10] En cuestiones de detalle como por ejemplo si existe la posibilidad

de que haya personas autoritarias en la izquierda política, además de haberlas en la derecha, y si es cierto o no que los autoritarios sean forzosamente neuróticos, ha habido bastantes discusiones. Pero los principales resultados de la investigación siguen en pie. Para nuestros fines aquí son especialmente importantes los estudios posteriores que arrojan luz sobre las implicaciones del autoritarismo. Uno de esos estudios es resultado de nueve años de investigaciones realizadas por Rokeach, otro norteamericano, que publicó sus resultados diez años después de los de Berkeley. Su libro *The Open and Closed Mind* se concentró en el problema de la capacidad de un individuo para absorber informaciones nuevas. Parece que la humanidad ofrece amplias diferencias en este campo. En un extremo tenemos las mentalidades «abiertas», dispuestas a tener en cuenta nuevos datos, aunque sean incompatibles con sus actitudes y creencias hasta la fecha; en el otro, las mentalidades «cerradas» que, como sugiere su nombre, se resisten resueltamente a tener en cuenta todo lo que entre en conflicto con sus preconcepciones y creencias. No fue sorprendente que la personalidad autoritaria quedara completada después de este estudio con un nuevo dato: su tendencia a tener una mentalidad cerrada. Este dato está muy generalizado. En un experimento, por ejemplo, los individuos que habían puntuado alto y bajo en la prueba sobre dogmatismo, uno de los aspectos de la mentalidad «cerrada», indicaron sus preferencias sobre diversas piezas musicales. Se les hacía escuchar obras de diverso grado de convencionalidad estructural. Para las obras de Brahms, compuestas de acuerdo con las convenciones tradicionales de Occidente, no se encontraron diferencias en cuanto al placer experimentado por los de mentalidad «abierta» y «cerrada». Pero ante la música de Arnold Schönberg, con su escala de doce tonos y sin clave fija, resultó una divergencia notable. Los de mentalidades «abiertas» mostraron tener un aumento de placer ante los sonidos inesperados; los de mentalidad «cerrada» en cambio, no solamente sintieron inmediata antipatía por la música sino que su repulsión aumentó conforme continuaba la audición de aquellos sonidos que asaltaban sus oídos.[11]

Antes de terminar estos párrafos sobre el autoritarismo, daremos cuenta de otros descubrimientos que también interesan a nuestra investigación sobre la incompetencia militar. Uno de éstos muestra las relaciones existentes entre conformismo, autoritarismo y la tendencia a ceder a los apremios procedentes del grupo.

Encontramos un ejemplo extremo de este patrón de comportamiento en las actitudes de los participantes en un grupo de linchamiento; en esos casos el individuo naturalmente conformista cede a la presión del grupo que pide que se perpetre un acto criminalmente agresivo que, aunque esté completamente alejado de las costumbres corrientes de la sociedad, concuerda con sus estrechas miras. En el caso del linchamiento su propio interés egoísta puede concretarse en encontrar un miembro de un grupo sin privilegios y de bajo status, como los negros, en quien poder descargar su agresividad y proyectar sus ansiedades sexuales.

Otro hallazgo trata del efecto del autoritarismo en la resolución de problemas en el seno de un grupo. A partir de sus investigaciones, W. Haythorn y sus colegas concluyeron que «los sujetos igualitarios» (es decir, los que no son autoritarios) «parecen más eficaces a la hora de enfrentarse a una tarea o un problema» que los autoritarios. Este hecho quedó reflejado en las puntuaciones más altas obtenidas por los no autoritarios en las pruebas de inteligencia real, liderazgo, y ansias de alcanzar un objetivo.[12] Acerca de qué tipo de líderes aparecen en situaciones de grupo, estos autores dicen: «Los líderes que emergieron en los grupos de coeficientes F bajo [igualitarios] resultaron *más* sensible a los otros, *más* eficaces como líderes, *más* dispuestos a sugerir cursos de acción que eran sometidos a la sanción colectiva del grupo, y *menos* dispuestos a dar órdenes directas a los otros…», conclusión que, dicho sea de paso, concuerda con la observación según la cual los autoritarios tienden a ser menos conscientes del efecto que producen realmente en los otros, y que pueden creerse más apreciados y más populares de lo que realmente son… «Se ha comprobado que incluso las personas que se sienten atraídas por seguir carreras dentro de organizaciones autoritarias [es decir, los cadetes de la armada] prefieren, según se ha averiguado, líderes que puntúan bajo en las pruebas sobre autoritarismo, presumiblemente debido a que los autoritarios son menos sensibles a las necesidades de los demás».[13]

Llegamos por fin a un punto que habíamos tocado ya anteriormente: la psicología de la personalidad obsesiva.[14] Se recordará que este tipo de personas ordenadas, tacañas y testarudas, manifiestan en realidad los prolongados efectos de un antiguo conflicto de su infancia debido a que, siendo sucios, querían al mismo tiempo evitar la ira de padres que también sienten ansiedad ante la suciedad. Estas personas resuelven este conflicto desarrollando los tres rasgos caracterológicos señalados arriba. Estos rasgos representan defensas simbólicas contra esas tendencias a las que esas personas han tenido que renunciar o, para decirlo con mayor precisión, que han tenido que mantener bajo un control estricto. En estas circunstancias, no será sorprendente que se diga que se ha encontrado una relación positiva entre el carácter obsesivo y el autoritarismo.[15]

¿Qué importancia tiene todo esto para el tema de la incompetencia militar?

En primer lugar, debemos subrayar una vez más que cuando hablamos de personas autoritarias nos referimos a personas que se encuentran al extremo de un proceso. Entre este extremo y el otro pueden encontrarse personas de todos los posibles matices dentro de las diversas actitudes medidas. En segundo lugar, cuando se habla de autoritarismo no se hace ningún juicio de valor. Pocos discutirán que los rasgos autoritarios, si se dan en una medida moderada, pueden ser útiles a la sociedad. La civilización exige que haya cierta represión de la sexualidad y la agresividad, cierta disciplina, y una dimensión moderada de conformidad y orden. Pues bien, teniendo en cuenta todos estos principios generales podremos ahora estudiar la cuestión de la incompetencia militar y anticipar una tesis: que la naturaleza

de las organizaciones militares tiende a atraer, favorecer y hacer ascender precisamente a personas que puede esperarse se encuentren del lado más cercano al autoritarismo. De hecho tenemos muchas pruebas que apoyan esta tesis. A partir de investigaciones recientes podemos llegar a concluir no solamente que la presencia de actitudes positivas respecto a la guerra, la creencia en la disuasión militar y la simpatía por el autoritarismo aparecen junto a niveles de autoritarismo por encima de la media; sino además que el personal militar, incluyendo a los cadetes de las academias, tienden a puntuar más alto en las pruebas que miden la tendencia autoritaria que las personas que no optan por estos oficios.[16]

En algunos aspectos, si partimos de la base de que la civilización implica la presencia de fuerzas armadas, estos datos son para bien. Hay aspectos del comportamiento militar que requieren el constreñimiento y la disciplina de la personalidad autoritaria. Similarmente, es bueno que los soldados sean anti-intraceptivos, poco imaginativos y fatalistas. Incluso la tendencia a proyectar los sentimientos agresivos hacia otros es una ventaja evidente para la agresión contra sujetos de la misma especie.

Pero en otros aspectos, la probabilidad de que se den niveles de autoritarismo por encima de la media corriente en el personal militar puede ser muy bien un factor que contribuya a la incompetencia, especialmente cuando la persona autoritaria ha alcanzado un nivel de mando en el que para obtener éxitos son requisitos indispensables la flexibilidad y la mentalidad abierta. Por decirlo de forma más específica, los rasgos caracterológicos del autoritarismo, con su acompañamiento de mentalidad cerrada y carácter obsesivo, pueden contribuir a la incompetencia de los siguientes modos:

1. Como se ha comprobado que los autoritarios son más deshonestos, más irresponsables, menos dignos de confianza, más conformistas socialmente,[17] y más recelosos,[18] que los no-autoritarios, es muy improbable que lleguen a ser buenos líderes sociales.

2. Los autoritarios tenderán a comprender peor las intenciones del enemigo, y a actuar sin tener mucho en cuenta las informaciones respecto a tales intenciones que choquen con sus propias creencias y prejuicios. Los acontecimientos subsiguientes a la ofensiva blindada de Cambrai en la primera guerra mundial, y, en la segunda guerra mundial, la repetida incapacidad de los altos mandos para aceptar la posibilidad de una ofensiva enemiga en las Ardenas son buenos ejemplos de esta posibilidad. Como escribió el general de división Strong refiriéndose a la primera guerra mundial: «No es una exageración sugerir que algunos de los fallos que pudieron verse en el curso de la primera guerra mundial, los errores de generalato, la pobre planificación estratégica y los muchos errores tácticos, reflejaron una grave incapacidad para adquirir conocimientos por medio del espionaje o para utilizar eficaz y profesionalmente las informaciones de espionaje que *se poseían*». Y de los acontecimientos de la segunda guerra mundial: «Me resulta difícil entender cómo

puede hacerse un plan si se carece de una estimación profesional de las fuerzas del enemigo, así como de su capacidad y de sus intenciones. La campaña noruega no fue ni el primero ni el último ejemplo de este extraordinario síndrome británico. Y otros países no se han visto libres de este mismo problema».[19] En 1954 unas investigaciones norteamericanas mostraron que las personas que puntúan alto en las pruebas sobre autoritarismo tienen *mayores* dificultades que los no autoritarios para reconocer mensajes amenazadores que se presentan visualmente.[20] Al año siguiente otro estudio confirmó este resultado con pruebas en las que se emitían voces amenazantes en vez de imágenes.[21]

3. La incapacidad para sacrificar tradiciones queridas y para aceptar innovaciones técnicas. La historia de la ametralladora, la del carro de combate y la del avión contienen sorprendentes pruebas de esta incapacidad.

En su libro recientemente publicado, *Modern Warfare*, Shelford Bidwell ha llamado la atención sobre una costosa faceta de esta enfermedad: la negativa de los militares a hacer experimentos. La mente autoritaria evita la «incertidumbre» del experimento y recela de la aplicación del método científico, y prefiere por lo tanto la cómoda aunque espúrea seguridad que dan la fe y el dogma. Como dice Bidwell acerca de los vehículos blindados: «Los primeros tiempos de la historia del carro de combate proporcionan una saludable lección acerca de las ventajas del análisis numérico y experimental. Hubiera sido posible calcular una tasa de cambio para el carro de combate y, de haber sido realizado el cálculo, la doctrina táctica habría sido completamente diferente… Un gramo de cálculo en la guerra es más valioso que una tonelada de intuición. Y además salva muchas vidas».[22]

4. La subestimación de la capacidad del enemigo (especialmente cuando el enemigo no es blanco o está considerado como racialmente inferior). Este etnocentrismo, que costó muchas vidas en la guerra de los boer, fue también un rasgo presente en Kut, en 1916, y en Singapur en el año 1942, así como en Vietnam en la pasada década. No hará falta añadir que esta tendencia a la subestimación no se ha reducido a las fuerzas británicas y norteamericanas:

> Von Kluck, comandante del Primer Ejército alemán cuando estalló la guerra, no podía creer que el soldado francés, después de días y días de agotadora retirada en los meses de agosto y septiembre de 1914, fuera capaz de dar media vuelta al oír el toque de corneta y de forzar a los alemanes a retroceder hasta el Marne. Tampoco el estado mayor creyó que el ejército británico fuera una fuerza con la que hubiera que contar. No comprendió tampoco que si los norteamericanos entraban en la guerra resultarían combatientes eficaces; un cuarto de siglo después cometieron el mismo error.[23]

Esto está estrechamente relacionado con otros dos rasgos del autoritarismo: el antisemitismo, y la tendencia a clasificar a las personas según una serie de estereotipos. Hagamos una pequeña referencia a estos fenómenos.

Cuando anteriormente estudiábamos las características de lo que suele llamarse «bull», indicamos que este fenómeno, al establecer el conformismo, reduce la incertidumbre en cosas pequeñas y, en ese sentido, reduce las incertidumbres de la guerra también en cierta medida.

Es por esto significativo que los autoritarios estén también preocupados por la reducción de la incertidumbre. En un texto sobre estas personas, Kelvin dice:

> Estas tendencias reflejan un tipo de persona que necesita sentir que está rodeado de cosas que son muy previsibles… necesita saber qué pie calza; y por esta razón se aferra a unas normas: no se «abandona» por miedo a las consecuencias; mira la autoridad como un guía… También confía mucho en estereotipos en su percepción del medio ambiente social. Es más, los estereotipos utilizados por los autoritarios tienden a ser muy perfilados, y la característica inflexibilidad de esta clase de personas hace que les sea muy difícil modificar el estereotipo una vez se ha formado.[24]

Estas características tienen varios significados en el campo militar. Primero, han sido sin duda un potente factor en esa subestimación del enemigo que ha aquejado a muchos altos mandos militares. La visión estereotipada del enemigo en todas las guerras ha servido sin duda para tranquilizar pero también ha oscurecido el juicio acerca de las verdaderas características del otro bando. Es imposible conocer al enemigo viéndolo a través de un estereotipo.

Segundo, la tendencia al estereotipo ha introducido un factor probablemente inoportuno y engañoso en la selección y promoción del personal militar. Como la mayor parte de los estereotipos sociales, el del militar ideal se ha basado casi siempre en atributos físicos que pueden no tener nada que ver con su capacidad para ser líder militar. Hasta qué punto llega a engañar un estereotipo fisonómico puede mostrarse gracias al estudio de B. R. Sappenfield.[25] Este investigador presentó a un grupo de personas una serie de rostros para que los clasificaran según la masculinidad que se creía tenía el propietario de cada rostro. Los resultados mostraron que de hecho no existe la menor relación entre el estereotipo de masculinidad (un estereotipo de gran importancia para las organizaciones militares) y la posesión real de rasgos masculinos.

Verdaderamente las fotografías de altos mandos competentes e incompetentes sugieren que el estereotipo del rostro militar ideal puede haber jugado un papel a la hora de seleccionar y dar ascensos a personas que evidentemente tenían muy pocas otras cosas que les hicieran merecedores de ello. No hará falta añadir que seleccionar

a los oficiales porque están de acuerdo con el estereotipo no hace más que reforzar y confirmar el estereotipo, perpetuando así los efectos dañinos de lo que como mucho no es más que una variante impertinente.

Ante la significativa relación existente entre el autoritarismo y el antisemitismo, sería sorprendente que el estereotipo «judío» no hubiera aparecido entre los prejuicios militares. En Gran Bretaña este prejuicio tuvo sin duda mucho que ver con la pérdida de Hore-Belisha del cargo de ministro de la guerra. En Francia, el caso Dreyfus, que causó gravísimos daños al autoritario ejército francés, fue consecuencia sin duda de los graves prejuicios antisemitas de la élite militar.[26] En Estados Unidos, según Janowitz, los judíos son impopulares porque aparecen estereotipados como hiperintelectuales. Cita por ejemplo el caso de un judío que en la academia ocupaba el segundo puesto entre los cadetes. Cuando se incluyó su fotografía en el libro del curso, fue necesario imprimirla sobre un papel especialmente perforado para hacer más fácil quitarla…[27]

Los prejuicios autoritarios contribuyen a la incompetencia militar porque introducen una variante inadecuada en la selección o expulsión del personal. Un ejemplo significativo de esto fue el que ocurrió cuando el comandante en jefe del estado mayor, mariscal de campo Montgomery-Massingberd, hizo todo lo posible para que los oficiales divorciados fueran retirados por la fuerza del servicio activo porque, como dijo él mismo, había muchos hombres brillantes que podían ocupar su lugar. Esto fue no solamente un buen ejemplo de la preocupación de los autoritarios por la vida sexual y de la clara falta de conexión entre las premisas y las conclusiones, sino que además una de las premisas era falsa. Como observó Duff Cooper: «Había muy pocos hombres brillantes». (Como la repentina preocupación del mariscal por la moralidad del ejército ocurrió muy pocos años antes de la segunda guerra mundial, fue una suerte que su deseo no llegara a realizarse).

5. Una gran acentuación de la importancia de la obediencia ciega y la lealtad, a expensas de la iniciativa y la innovación, en los niveles inferiores de mando. El hundimiento del *Victoria* por el *Camperdown* durante unas maniobras en tiempo de paz en el año 1893, en el que se perdieron cientos de vidas debido a la obediencia de una orden ambigua; lo que un historiador de la guerra en el mar ha llamado «la pasmosa falta de iniciativa» mostrada por los comandantes de los buques británicos durante la batalla de Jutlandia;[28] y el fracaso de la fuerza que rodeaba a los sitiadores de Kut, por no saber lanzar un ataque sorpresa contra éstos, son diversas muestras de esta actitud. El desastre del *Victoria* que fue justificado incluso apelando a que las órdenes *deben* ser obedecidas, ilustra mejor que ningún otro hecho las diferencias, de naturaleza y origen, existentes entre el autócrata progresista y el autoritario reaccionario, y también que el choque entre estos dos tipos de personalidad pueden conducir a consecuencias desastrosas.

El vicealmirante George Tryon, el hombre que dio la orden de que se formara la flota en doble columna, a seis cables de distancia entre una y otra, y que ordenó luego

que los buques dieran media vuelta hacia dentro, era el producto de una infancia feliz y segura. Era un hombre tremendamente seguro de sí mismo, afirmativo, franco, autócrata, partidario de una disciplina estricta, pero no un autoritario.

El hombre que dejó de criticar y de desobedecer la orden, el segundo en mando por debajo de Tryon, contralmirante Markham, había emergido de su infeliz infancia en manos de unos durísimos padres puritanos como un hombre «sensible, anormalmente cortés», solitario, obstinado y malhumorado.

Tryon era un innovador, con tendencia a destacar profesionalmente, dedicado a aumentar la eficacia y la iniciativa de sus subordinados. Markham era un hombre convencional, ansioso, conformista, tradicionalista dedicado a no meterse en líos y a no disgustar a sus superiores.

Tryon era, en muchos sentidos, una versión anticipada del gran «Jackie» Fisher: dominante, afable, sociable y abierto. Se casó con acierto y se preocupó mucho por el bienestar de sus hombres. Markham era un soltero que parece que jamás gozó de nada que se pareciese a relaciones físicas con un miembro del otro sexo. Su antihedonismo se expresó en forma de sermones dirigidos a sus tropas sobre los males del alcohol y el tabaco. Y esa otra característica de la personalidad autoritaria que es la represión de los impulsos agresivos que era evidentemente lo que impedía a Markham plantar cara sus superiores, encontró una salida en la matanza de animales salvajes.[*] Como indica Hough: «Cada vez que iba de viaje, Bertie Markham mataba».[30]

Tanto si Tryon confundió los radios con los diámetros de los círculos de giro, como si pretendía que el buque de Markham pasara más allá del suyo, es una triste ironía que el hombre que trató de imbuir de espíritu de iniciativa a sus subordinados pereciera víctima de la profunda falta de esa cualidad de su más ansioso alumno.

Los dos hombres eran inteligentes, entregados y llenos de conciencia, pero el autoritarismo de uno chocó contra la autocracia del otro con la misma rigidez con que la quilla durísima del *Camperdown* chocó y rompió el casco más blando del *Victoria*.

Otra manera de que la obediencia excesiva pueda producir casos de incompetencia militar ha sido sugerida por los trabajos de Milgram y sus colegas.[31] Milgram hizo esta pregunta: «Si una persona que tiene autoridad le ordena a otra que someta a descargas eléctricas cada vez más fuertes a una víctima desamparada, ¿hasta qué punto llegará el subordinado antes de desobedecer la orden?». Los resultados fueron alarmantes. Indicaron que las personas honradas normales pueden ser seducidas de tal modo por la pompa de la autoridad que seguirían aplicando descargas hasta 450 voltios (que en el panel está marcado «PELIGRO: grave conmoción»), y esto incluso pudiendo oír los gritos de agonía de la «víctima desamparada» que apenas podían ver al otro lado del cristal aislante. Esta predisposición a la obediencia, incluso cuando las consecuencias de la obediencia consistían en un acto de escandalosa falta de humanidad, era significativamente mayor en las personas autoritarias que en las otras.

Aparte de apoyar una de las facetas del autoritarismo,[*] el dato que aquí se nos proporcionó tiene una doble importancia para nuestro tema. Primero, el efecto de la obediencia a órdenes que se sabe son equivocadas y que entran en conflicto con los valores normales de una persona, dejó a los participantes en la prueba en un grave estado de tensión mental y física, situación que desde luego poco puede contribuir a la eficacia militar… Segundo, precisamente este aspecto de la obediencia del autoritario, que en Adolf Eichman encuentra su ejemplo más exagerado, es lo que conduce a atrocidades como la de la matanza de My-Lai. Atrocidades que, aparte de su inhumanidad, causan graves daños al prestigio, y por lo tanto a la eficacia, de la organización militar en la que se producen.

6. La protección de las reputaciones de los altos mandos, y el castigo de los que están en puestos menos elevados de la jerarquía militar si expresan una opinión que, por válida que sea por sí misma, supone una crítica de los que están más arriba. La siguiente conversación, citada por el Almirante Dewar, ilustrará este punto:[32]

En el camarote del capitán. El capitán sentado ante su mesa de despacho. Entra el teniente de tiro con unos papeles en la mano.

TENIENTE: Señor, he preparado un informe sobre nuestra nueva organización del control de tiro con bocetos de los conductos de comunicación oral. Podría ser útil para los otros buques y pensé que le gustaría a usted presentarlo al comandante en jefe.

CAPITÁN: Muy bien. *(Lee los documentos; después de una larga pausa).* ¿Sabe usted quién es el Jefe de Control?

TENIENTE: Sí, señor, el capitán Jackson.

CAPITÁN: ¿Sabe usted que fue él quien presidió el comité que aprobó los conductos de comunicación oral que utilizamos actualmente en los buques de la Armada de Su Majestad?

TENIENTE: No, señor, pero supongo que le interesará leer este informe.

CAPITÁN: Me temo que no puedo transmitir un informe que sugiere que el sistema que él aprobó es insatisfactorio.

TENIENTE: Este estudio muestra cómo podría mejorarse.

CAPITÁN: Sí, pero no se lo voy a decir a él.

TENIENTE: Oh, muy bien, señor.

Veamos ahora otro ejemplo facilitado por la misma fuente:

Cuando el Prince George regresó a Portsmouth, el presidente del Instituto de la Guerra, contralmirante Robert S. Lowry, me pidió que diera una conferencia sobre la marina de guerra japonesa en el curso de perfeccionamiento para oficiales. Mi conferencia parece que fue muy bien, al

menos hasta el final. Yo estaba explicando las diferentes funciones del ministerio de marina y el estado mayor naval y había empezado a sugerir que sería de desear que se separaran las funciones administrativas de las operaciones de nuestro propio almirantazgo, cuando el presidente me pidió que concluyera directamente la conferencia. «El Instituto de la Guerra, me dijo, no es lugar donde se pueda criticar al almirantazgo».[33]

Naturalmente, este tipo de hechos no se producen únicamente en la armada. Liddell Hart ha contado los acontecimientos ocurridos cuando Wavell pronunció una conferencia «progresista e imaginativa» en el Instituto de Reales Servicios Unidos. Trataba sobre la «Preparación para una guerra». Cuando concluyó, el viceconservador general Knox se levantó para decir que estaba totalmente en desacuerdo con las opiniones del conferenciante. Entonces, Wavell, que era un hombre más inteligente, en lugar de defender su opinión, pidió excusas: «Los conocimientos y experiencia del general Knox son naturalmente mayores y más amplios que los míos y si nuestras opiniones difieren acerca de alguna cuestión lo más probable es que sea él quien tenga razón».[34]

Al considerar estos ejemplos es importante distinguir entre la posible personalidad autoritaria de algunas de las personas que intervienen y la ideología general autoritaria propia del medio en el que se encontraban. Ni el capitán Gamble del primer ejemplo ni Lord Wavell en el último tenían por fuerza personalidad autoritaria, pero las ansiedades que frenaban al primero y el psicofantismo del último eran productos de un sistema que castiga a los que, incluso si son plenamente inocentes, parecen criticar a sus superiores. K. G. B. Dewar es muy explícito cuando se refiere a esta cuestión: «Lowry no se oponía desde luego a la discusión de nuevas ideas, pero como muchos de sus contemporáneos creía firmemente en el principio de que la seguridad es lo primero. Sabía que los que se oponían a Fisher [almirante Lord Fisher] se exponían a encontrarse sin trabajo».[35]

Esta distinción entre el autoritarismo de un régimen y la personalidad autoritaria tiene su contrapartida en la estimación del carácter de los individuos. Así, líderes autócratas como el almirante Fisher no tienen por qué ser forzosamente personalidades autoritarias en el sentido puramente técnico del término. Ciertamente, la necesidad subyacente que tiene la personalidad autoritaria de ser popular entre los que le rodean (es decir, los hombres que esa persona aprecia) casi le impide ser un autócrata completo. A la inversa, juzgándolos desde el punto de vista de su comportamiento *total*, líderes autócratas como Wellington, Napoleón, Kitchener, Zhukov y Fisher eran, como veremos, personalidades precisamente opuestas a la autoritaria.

7. Estrechamente relacionada con los precedentes efectos del autoritarismo está la propensión del individuo a culpar a los otros de sus propias limitaciones. No encontraremos muchos ejemplos de que superen la atribución de la responsabilidad

de sus fallos a sus subordinados por parte de Haig, Bying y Smuts después de la contraofensiva alemana de Cambrai. Este caso muestra cómo el *modus operandi* de las organizaciones militares refuerza las tendencias autoritarias de sus miembros. La persona fundamentalmente insegura que desde su infancia ha ido creando un sistema de defensas psicológicas característico de la personalidad autoritaria verá sus defensas reforzadas en lugar de disminuidas cuando se vea enfrentada al tipo de ansiedades que provoca la vida militar. Que este ciclo puede llegar a causar graves daños al propio ejército lo demuestra el notable caso del consejo de guerra del *Royal Oak*, en el que un comandante y su capitán fueron ilegalmente castigados uno por escribir y el otro por transmitir una carta de queja contra un oficial superior. Como la «falta» que habían cometido no era en realidad ninguna falta (pues de hecho habían actuado estrictamente de acuerdo con los dictados de la legislación sobre disciplina naval), la subsiguiente conducta punitiva de su comandante en jefe fue a la vez ilegal y contraria a los requisitos de la disciplina naval. Y lo que todavía es peor, el almirantazgo, enfrentado al dilema de un comandante en jefe que había cometido un error garrafal, cometió otro al ignorar cínicamente las leyes a fin de mantener el peso de la graduación. Los hombres del almirantazgo apoyaron al comandante en jefe e inventaron acusaciones ficticias contra el capitán que había escrito la carta de queja. Al subvertir la ley y estimular la perpetración de una serie de irregularidades durante el consejo de guerra, el almirantazgo logró su objetivo de encontrar culpable a la víctima. Esta fue debidamente sentenciada a recibir una grave reprimenda y a ser desprovisto del mando de su buque.

Pero el asunto no terminó ahí. Una apelación contra esta injusticia fue rechazada por el almirantazgo basándose en el dudoso terreno de que el juicio había sido llevado a cabo «con gran habilidad y notable justicia». Luego, para evitar que un caso así se repitiera, el almirantazgo suspendió la antigua reglamentación sobre la forma de presentar quejas, y creó una nueva reglamentación. Este intento *post hoc* de hacer que el reglamento concordara con el crimen supuso de hecho la prohibición de una amplia gama de posibilidades de queja que la antigua reglamentación hacía lícitas.

El efecto secundario de este consejo de guerra fue que al cabo de dos años los casos de indisciplina en la armada llegaron a un nivel sin precedentes en la historia de la marina, a pesar de que simultáneamente hubo mejoras en la paga, comida, permisos y servicios. Esta emergencia de actitudes amotinadas ha sido por un lado atribuida al creciente escepticismo reinante entre los marinos que habían visto a sus superiores jugar con la ley para servir a sus propios intereses, y por otro lado a la nueva reglamentación sobre quejas que de hecho destruyó una antigua válvula de seguridad para los resentimientos. Presentar una queja contra un superior siempre había sido una aventura arriesgada; ahora se había convertido en un suicidio profesional. Pero, sea cual sea la verdad sobre las consecuencias del caso del *Royal Oak*, lo cierto es que aquel asunto, que hundió la carrera de tres oficiales e hizo muchísimo daño a la reputación de la armada, ilustra el tipo de precio que tienen que

pagar los seres humanos cuando se dedican a un sistema autoritario.[36]

8. La estrecha relación existente entre el autoritarismo y los rasgos obsesivos también ha tenido un papel importante en la incompetencia militar. Esta cuestión la discutimos ya anteriormente. Baste decir ahora que los peores excesos de los rituales y rutinas miliares y el aferrarse a los anacronismos han tenido un papel bastante considerable en el frenado del avance de la máquina militar.

También aquí, sin embargo, debemos tener cuidado de distinguir entre el comportamiento compulsivo neurótico del obsesivo anal y el ejercicio deliberado de lo que son en apariencia rasgos obsesivos. En el primer caso hay una característica muy definitoria: su incoherencia. «Se daba tanta importancia a blanquear el sepulcro que apenas si quedaba tiempo ni interés para las cuestiones de salud e higiene. Un soleado día mediterráneo el *Hawke* brillaba y refulgía sobre el agua del viejo mar, pero estaba infestado de ratas que contaminaban la comida en las bodegas. Las ratas corrían por los puentes y llenaban las salas de artillería por la noche. No se trató en ningún momento de suprimirlas».[37] Esta anécdota recuerda esa obsesiva ama de casa (de la que nos habla un psiquiatra) que se pasaba horas sacando brillo a los cacharros de la cocina pero que dejaba transcurrir semanas antes de cambiarse de ropa interior…

Tenemos en cambio por contraposición el comportamiento de hombres como Wellington, Zhukov, Kitchener y Montgomery, cuya enorme energía y atención a los detalles pudiera parecer obsesiva pero que de hecho seguían una política deliberada y muy necesaria destinada a prever toda posible contingencia y no dejar nada al azar. En pocas palabras, se trataba de una buena planificación.

9. Hay otro rasgo de la personalidad autoritaria que a primera vista puede no tener nada que ver con la incompetencia militar: la creencia en fuerzas sobrenaturales. De hecho lo cierto es que ocurre precisamente lo contrario. En general, como las decisiones militares deberían basarse en una medición adecuada de la relación de fuerzas según datos reales, la introducción de variantes metafísicas a la hora de tomar decisiones produce inevitablemente «ruido», y esto hace que disminuyan las probabilidades de que la decisión sea correcta. La preocupación por las predicciones de las estrellas, o las esperanzas, y a veces hasta el miedo, puestos en presuntas intervenciones divinas, son prejuicios que pueden alejar las decisiones del realismo hacia fantasías de realización de deseos.

Para ilustrar hasta qué punto pueden resultar fatales las decisiones tomadas debido a un exceso de fe en una sobrenaturaleza favorable, tenemos el extraordinario caso del vuelo de Rudolf Hess a Escocia el 10 de mayo de 1941. Parece que este acto irracional de un superautoritario se debió a la intervención de dos factores: una fantasía de realización de deseos por parte de Hess y Hitler, que creían que podrían negociar la paz con Gran Bretaña, y un horóscopo favorable que el astrólogo personal de Hess le entregó. Según Richard Deacon, el horóscopo fue manipulado por el espionaje británico…[38] Desde luego resultará difícil encontrar una ilustración mejor

de cómo en una guerra es posible para un lado explotar con éxito las limitaciones autoritarias del otro.

Aquí se plantea naturalmente un problema. Pocos negarán la importancia de la psicología en la guerra, ni tampoco lo importante que para unas tropas casi derrotadas puede ser la creencia en lo sobrenatural cuando todo lo terrenal ha fallado. Sin embargo, lo que parece importante es que el conocimiento de este hecho por parte de los principales comandantes debería permitirles calcular adecuadamente el valor del factor de la moral, sin caer ellos en cambio en el error de verse engañados por sus propias fantasías. Las investigaciones indican que esta actitud objetiva es más frecuente en las mentalidades no autoritarias.

10. Uno de los aspectos menos atractivos de la personalidad autoritaria es su hostilidad generalizada, lo que los investigadores de Berkeley llamaron el «envilecimiento de lo humano». Este rasgo se manifestó en los miembros de las S. S. nazis que fueron capaces de cometer asesinatos al por mayor no solamente sin remordimiento ni vergüenza sino incluso sin el menor signo de repugnancia. Este frío distanciamiento y esta total incapacidad para comprender los sentimientos de otras personas y compartirlos no solamente se reflejaba en el sombrío y frío nombre dado a su tarea —«la solución final»— sino que era también condición indispensable para su correcta y pulcra ejecución. A primera vista, esta mezcla de brutalidad y burocracia parece extraña. Después de todo, una cosa es disparar por la espalda a presos indefensos, llevar a ancianas a cámaras de gas y colgar a los «enemigos» con cuerdas de piano y ganchos de carnicería, y otra muy diferente planear estas operaciones con el máximo cuidado en todos sus detalles, insistir por escrito en minucias sobre pelo y calcio, pelucas y miembros artificiales y amontonar cadáveres y quitarles los dientes de oro. De hecho, naturalmente, esta horrorosa concatenación de hechos es un ejemplo extremo y grotesco de las relaciones a las que antes nos referimos: las existentes entre el autoritarismo y la personalidad obsesiva anal. Pero, además, añade una nueva dimensión y significado a lo que hay en estado subyacente en otros seres humanos caracterizados por los rasgos de la personalidad autoritaria.

En el contexto del comportamiento puramente militar, esta falta de humanidad, al igual que las demás características de la personalidad autoritaria, puede ser en teoría útil o desastrosa. Por un lado podría decirse que los altos mandos militares deberían «odiar» al enemigo y no ser remilgados a la hora de sacrificar las vidas de sus tropas en pro de un bien mayor. Podría también mantenerse, por el contrario, que no es tanto el odio como la capacidad de comprender al enemigo, y no un inconsciente despilfarro sino un esfuerzo humanitario por conservar las vidas de los propios hombres lo que en realidad marca a los grandes comandantes.

Quizás, al igual que con otros aspectos del autoritarismo, todo sea una cuestión de grado. Ciertamente, líderes tan grandes como Wolfe, Wellington, Shaka, Lawrence, Monash y Montgomery no solamente mostraron carecer en general de rasgos autoritarios sino que más bien parecían tener una gran preocupación por una de las

primeras responsabilidades de todo jefe militar: la conservación de sus fuerzas y la preocupación por el bienestar psicológico y físico de sus soldados. Como escribió Trevelyan refiriéndose a Wellington: «Gran Bretaña tuvo la suerte de que Wellington fuera a la vez un hombre humanitario y de gran disciplina». En contraste con estos competentes generales, otros comandantes de menos talento han mostrado, junto a otros rasgos típicos del autoritarismo, una singular despreocupación por el bienestar de sus tropas y una molesta capacidad de permanecer aparentemente fríos ante las pérdidas humanas que sus fuerzas sufrían.

Sin embargo, debemos subrayar que no pretendemos aquí hacer juicios de valor acerca de la falta de humanidad de ciertos comandantes sino más bien señalar *que ese aspecto del autoritarismo que es la falta de humanitarismo lleva muchas veces a la incompetencia militar*. Es más, el humanitarismo contribuye al éxito militar de un comandante en dos sentidos. Primero, porque es un factor controlador a la hora de tomar decisiones estratégicas o tácticas, porque introduce en el complejo proceso por el cual esas decisiones son adoptadas dos importantes criterios: el de la economía de fuerzas, y la necesidad de tener salvaguardias para posibles desastres imprevistos. Así, «Wellington aprendió a vigilar la salida en determinados momentos… Ya en la India, cuando el hambre amenazaba cortar las comunicaciones, abandonó inmediatamente la idea de acudir en socorro del coronel Monson contra los mahratta».[39] La política de Townshend cuando avanzaba Tigris arriba hacia el «espejismo» de Bagdad fue muy diferente.

Segundo, el humanitarismo es el requisito previo para que se den dos bases firmes del éxito militar: la moral alta y la salud física. Las investigaciones realizadas en el campo de la psicología industrial han mostrado que para los obreros de cualquier gran organización la salud física y el bienestar mental (y, en consecuencia, la productividad) dependen más de que los obreros *sientan* que hay una administración que les cuida de forma interesada y benigna que de cosas más tangibles como un buen salario. Se ha comprobado que aumenta más la productividad cuando se anuncia que se va a instalar en un recinto industrial un buen sistema de aire acondicionado que cuando el sistema está ya instalado. Es decir, no era el aire fresco en sí, sino el hecho de que la administración de la empresa se preocupara por el aire que respiraban los obreros lo que realmente contaba. Si se producen efectos como éste en un medio relativamente poco tenso como el de la industria, cuánto más no se producirán cuando los obreros son soldados y las tensiones las de la guerra. Comandantes como Wellington, Nelson, Montgomery o ese cénit de virtudes militares que fue el general zulú Shaka al dar la máxima prioridad a la planificación logística, consiguieron no solamente el cariño y la lealtad de sus tropas sino también, en consecuencia, niveles de salud mucho más elevados de lo que las ventajas puramente físicas que obtuvieron sus hombres permitían esperar. Los que tengan conocimiento sobre las relaciones entre la tensión psicológica y las enfermedades psicosomáticas no se sorprenderán cuando sepan que los marinos de los buques de Nelson que navegaban en el entonces

insalubre ambiente del Caribe, o los guerreros del general Shaka que combatían en los tremendos climas de África central,[40] mostraron una capacidad de resistencia a las enfermedades que resultó casi milagrosa. Estos fenómenos se encuentran en duro y significativo contraste con la descuidada manera con que algunos generales permitieron que sus soldados murieran de frío, enfermedades y falta de cuidados. Quizá no resulte sorprendente descubrir que, según las investigaciones modernas, la falta de compasión coincide con el conformismo moral, la mentalidad cerrada y la falta de creatividad.[41] Katherine Whitehorn, en un artículo publicado en el *Observer* de Londres (10-11-69), proporcionó un útil ejemplo de esta relación entre las actitudes autoritarias y la falta de compasión. Cita en su artículo una carta «escrita al diputado conservador Duncan Sandys en la que, tras afirmar que estaba de acuerdo con su actitud de rechazo del aborto, seguía hablando durante varias páginas sobre la santidad de la vida humana, pero concluía con esta coletilla: "P. S. También le apoyo a usted en su postura a favor de la pena de muerte"».

Uno de los campos de desperdicio de fuerzas humanas que se añade en las guerras a los ya citados es el de las víctimas de la sexualidad. En todas las guerras se pierden miles de horas-hombre debido a las enfermedades venéreas.

Los autoritarios no son buenos a la hora de hacer frente a este problema, como muestra el escándalo producido entre la oficialidad británica cuando Montgomery dio una orden en la que explicaba cómo podía evitarse todo tipo de enfermedades venéreas entre las tropas británicas en Francia, durante 1940.[42] La actitud de los autoritarios ante este problema consiste en decir que una enfermedad venérea, al igual que una herida auto-infligida por un soldado, es un delito. La castidad debería bastar para evitar las enfermedades venéreas, dicen los autoritarios. Montgomery opinaba de modo diferente y con mucho mayor pragmatismo: las enfermedades venéreas deben evitarse por medio de una rápida atención médica después del coito.

Su orden, que hacía mención de varias cuestiones importantes relativas a la profilaxis, molestó tanto al capellán de más alta graduación y al comandante en jefe que «nuestro más grande general desde Wellington» estuvo a punto de quedarse sin empleo.

El aspecto más sorprendente de este incidente es la falta de realismo de la actitud del autoritario. Porque el servicio activo supone muchas privaciones. Buena comida, buen techo, comodidad, seguridad, presencia de la familia, todo esto es sacrificado en diversos grados a la causa de la lucha contra un enemigo contra el que el combatiente muchas veces no siente animosidad personal. Dentro de este contexto se ven forzados a violar el sexto mandamiento. Si obedecen la tentación se ven recompensados. Si no, castigados. La tarea de los capellanes castrenses consiste entonces en *tranquilizar* al rebaño diciéndoles a los soldados que, como Dios está de su lado, el sexto mandamiento puede quedar en suspenso mientras dura la guerra. Que pueda conciliarse esta actitud con la idea de que los curas del enemigo también deben decir lo mismo a sus soldados es uno de esos misterios que la mente eclesiástica guarda

celosamente.[*]

De todas formas, al suprimir uno de los mandamientos la Iglesia cree necesario reforzar otro, de la misma manera que puede tensarse un cable que sujeta un poste si otro cable flaquea. Naturalmente, esto no solamente supone que los soldados salen perjudicados, porque probablemente prefieren el coito a la agresión, sino que además constituye un intento muy ineficaz de meterse con las leyes de la naturaleza. Porque como la inhibición de la sexualidad, a diferencia de la liberación de la agresividad, no forma parte de su instrucción militar, no es sorprendente que para algunos soldados, arrancados de sus esposas y novias, la promiscuidad, seguida en algunos casos por las enfermedades venéreas, se convierta en un riesgo más de la guerra.

Esto por sí ya es bastante perjudicial para los que glorifican la agresión y deploran la sexualidad, pero hay peores consecuencias todavía. Porque las enfermedades venéreas son un obstáculo para la principal tarea del soldado que es agredir al enemigo.

Esta secuencia de acontecimientos no es una crítica contra los capellanes militares, cuyo historial de valentía y dedicación altruista al bienestar tanto físico como espiritual de las tropas es indiscutible. Se trata más bien de una acusación formulada contra el comportamiento autoritario que, al tratar de negar lo innegable y seguir los valores de la clase media, en circunstancias totalmente inapropiadas, obtiene como resultado la ineficacia militar y una carga más, completamente innecesarias, para los soldados que ya están padeciendo una serie de incomodidades que no merecen.

Quizá valga la pena señalar que la actitud inteligente y pragmática de Montgomery ante el problema de las enfermedades venéreas fue mucho más humana que la de los jefes militares norteamericanos con su burdel de mil chicas en Corea y las damas regularmente examinadas por los médicos de la «Ciudad del Pecado» de Vietnam.

Por fin, tenemos el hecho de que el autoritarismo, tan dañino de por sí para los esfuerzos bélicos, *predispondrá a un individuo a entrar precisamente en la carrera en la que su restringida personalidad puede naufragar más estruendosamente*. En el siguiente estudio clínico podremos comprobar los primeros signos de esta predisposición:

> Caso 19: Cecil R., neurótico obsesivo.
>
> Su coeficiente intelectual estaba en el nivel notable. Las pruebas de personalidad indicaron que tenía una gran dependencia respecto a sus padres, pero que los veía como emotivamente distantes y extremadamente exigentes. En forma de fantasías expresó fuertes sentimientos agresivos y de ira… Parecía muy interesado en la historia bélica y en jugar a guerras. Tiró dardos «con vigor y deleite» en la sala del psicoterapeuta y si se le daba una oportunidad elegía juegos bélicos… Sus padres dijeron que se negaba a jugar

con otros niños a no ser que éstos hicieran exactamente lo que él les decía. Cecil decía que quería crecer y llegar a general.[44]

Ese triste estado de «realimentación positiva»,[*] junto con un breve resumen de la personalidad autoritaria, aparece en este extracto de un reciente artículo que trata acerca de la mentalidad militar:

> Los estudiantes del cuerpo de Instrucción de Oficiales de Reserva en la universidad de California, comparados con los que se habían negado a acudir a la llamada a filas, resultaron haber sido víctimas de una estricta disciplina durante su infancia, en la que la figura paterna resultaba dominante. Estos estudiantes mostraron gran preocupación por demostrar su virilidad, bebían más alcohol, se sentían impotentes para influir en la política de su país, estaban turbados por su inadecuación sexual, definían la independencia como una desaparición del control sobre sí mismos, preferían un medio ambiente bien ordenado y estructurado, admitían que todo su pensamiento y acciones se centraban en torno a ellos mismos y que eran egoístas, tímidos ante las chicas, pero fanfarroneaban ante sus compañeros de sus conquistas sexuales; no pretendían haber llegado a ninguna intimidad ni relaciones estrechas con miembros del otro sexo, admitían que trataban a las mujeres como objetos, tendían a buscar relaciones de dominio-sumisión, y eran relativamente agresivos, impulsivos, irresponsables y no-intelectuales, y tenían una conciencia poco desarrollada.[45] [46]

23

MADRES DE LA INCOMPETENCIA

«El adulto que está dominado por un respeto unilateral por los "mayores" y por la tradición, en realidad está comportándose como un niño».

JEAN PIAGET, *The Moral Judgement of the Child*

«… no hay nada más corriente que oír hablar de hombres que pierden su energía al verse elevados a una posición superior, para la que no se sienten preparados…».

C. VON CLAUSEWITZ

Para el lector que no tenía conocimientos previos sobre la psicología de la personalidad autoritaria puede haber resultado una sorpresa el capítulo precedente. A primera vista los rasgos de orden, dureza mental, obediencia a la autoridad, deseo de castigo y los demás que hemos hecho constar pueden haber parecido como los típicos de la masculinidad más pura y, por tanto, los más adecuados para alguien que quiere llegar a ser soldado. Desgraciadamente, en la personalidad autoritaria estos rasgos no penetran mucho más allá de la piel, no son más que una quebradiza corteza de defensas contra los sentimientos de debilidad y falta de adecuación. El autoritario conserva alta su moral silbando en la oscuridad. Es un niño asustado vestido con una armadura de gigante. Su mente es una puerta cerrada y lacrada para aquello que más teme en el mundo: él mismo.

Como esta verdad puede resultar bastante difícil de tragar (pues amenaza toda la complicada estructura de las defensas personales), describiremos ahora otro grupo de investigaciones independientes que han llegado a la misma conclusión por un camino diferente. Al igual que las realizadas en torno al autoritarismo, estas investigaciones fueron puestas en marcha a partir de la percepción de hechos concretos: en este caso, ¿hasta qué punto puede la gente responder analítica y no globalmente a la masa de información que llega a sus sentidos?[1] Un caso especial de esta capacidad de reaccionar es el grado en que las personas pueden ignorar impresiones *visuales* sin importancia cuando éstas entran en conflicto con otras fuentes de la experiencia sensible.

Para hacer una prueba sencilla de esta propensión se hace sentar al individuo en una silla inclinada en una habitación a oscuras. El individuo no puede ver más que un tubo fluorescente enmarcado en una zona iluminada. Tanto el fluorescente como el marco están en posición oblicua. Su tarea consiste en poner el fluorescente vertical.

En teoría esto tendría que ser muy fácil, pues la oscuridad no impide conocer cuál es la posición en que uno se encuentra (y por lo tanto, también la de otros objetos) en relación con la vertical. De lo contrario, andar en la oscuridad o con los ojos cerrados sería totalmente imposible. Esto ocurre naturalmente porque constantemente

recibimos información acerca del campo de gravitación (y por lo tanto, acerca de la verdadera vertical) de los mecanismos de equilibrio que hay en el oído. Además, todo alejamiento de la vertical debería ser señalado también por los receptores de presión de los pies y por otras células nerviosas de los músculos de las piernas, el cuerpo y el cuello. Sin todo este complejo sistema de reflejos que nos indican nuestra posición, andaríamos cayéndonos como borrachos. Porque el alcohol deja paralizado el sistema vestibular-cinético-cerebélico (además de impedir la articulación de su largo y complicado nombre).

En teoría, por tanto, esta prueba debería ser bastante fácil para el individuo normal (sobrio). En la práctica no ocurre sino lo contrario. Algunas personas pueden hacer la prueba con éxito, pero otros se ven tan dominados por el marco que perciben *visualmente* que tienden a ignorar la información de los receptores de posición y de gravedad. Para ellos, el fluorescente está en posición vertical cuando está *perpendicular* a su marcó, aunque éste haya sido dispuesto en posición no vertical. A estas personas se las llama técnicamente «dependientes-de-campo» porque dependen del campo visual.

Ahora bien, es evidente que, incluso dejando de lado todas las nociones de simbolismo freudiano, en la vida hay más cosas que fluorescentes erectos en habitaciones oscuras. ¿Qué puede tener todo esto que ver con la incompetencia militar? La respuesta es que los dependientes-de-campo tienen otras características que les diferencian de los que consiguen poner vertical el fluorescente a pesar de que el marco esté torcido. Son menos maduros, más pasivos y más conformistas. Son también *más autoritarios* y tienden a valorar los logros por la aprobación social que conllevan más que por su valor en sí. En otras palabras, generalmente se ven restringidos en sus relaciones con el mundo exterior y se ven más determinados por sentimientos de dependencia que por la realidad de una situación dada. Como vimos al tratar de la motivación por el logro, el autoritarismo y la mentalidad «cerrada», aquí tenemos muchos elementos que pueden llegar a producir fenómenos de incompetencia militar.

Pero podríamos llegar más lejos incluso. Por ejemplo, ¿cómo llegan a tener «dependencia-de-campo» esas personas? No puede descartarse la presencia de un elemento genético; así, hay muchas más mujeres que hombres en esta categoría, y Shafer ha averiguado que las mujeres que carecen de uno de los dos cromosomas X de las mujeres normales tienen una dependencia-de-campo muy acusada.[2]

Por fin, el hecho de que *algunos* simios compartan con los hombres con dependencia-de-campo la incapacidad de identificar figuras ocultas de imágenes visuales complejas sugiere que existe la presencia de un factor de evolución en este aspecto de la percepción. Desde luego, la capacidad de analizar lo importante y separarlo de lo que no lo es debe haber tenido un importante papel en la supervivencia. Según este argumento, la dependencia-de-campo podría ser entendida como un estadio más atrasado del desarrollo.

Sin embargo, hay bases suficientes para creer que también hay implicados factores de experiencia. Los que tienen dependencia-de-campo parecen ser los que en su infancia se vieron condenados por una madre exigente y que luego quedaron psicológicamente atados a esa Madre: obedientes, conformistas, buenos hijos, temerosos del peligroso mundo exterior, temerosos de disgustar a la Madre y siempre atentos[*] a la cara de la Madre, pues podían así *visualmente*, asegurarse de su aprobación o desaprobación de lo que ellos hacían. Inversamente, los que son independientes del campo visual no parecen haber sufrido en su infancia unos padres ansiosos y opresivos.

En conjunto, los trabajos realizados en torno a esta tipología de la percepción parecen coherentes en comparación con la teoría de la personalidad autoritaria que hemos revisado. Porque estos nuevos estudios apoyan la creencia de que el exterior aparentemente duro, intenso, prejuzgador, hostil y agresivamente masculino del autoritario esconde un individuo cuya obediencia a la autoridad, actitudes llenas de prejuicios, mentalidad cerrada y mojigatería sexual reflejan una incapacitadora herencia de lecciones aprendidas en las rodillas de la Madre. Apoyan también la creencia según la cual la capacidad de analizar una situación, de extraer los puntos esenciales de una masa compleja de información, y la capacidad de ser «un chico malo» cuando lo exigen las circunstancias —características evidentes de comandantes tan competentes como Wellington, Nelson y Montgomery— son producto de una personalidad que o bien no experimentó o bien logró sobresalir de entre las más sofocantes restricciones de la primera infancia.

No resultará sorprendente, pues, que el autoritarismo y la dependencia-de-campo estén relacionados. Parece que su denominador común es un duradero impacto en la personalidad adulta de los apremios maternales experimentados por la mente del niño, apremios relativamente malignos en el caso del autoritario, y relativamente benignos en el de la persona con dependencia-de-campo. Si los apremios matemos inducen al niño a ansiar la consecución de una posición social elevada, el resultado probable será un carácter autoritario. En cambio, si se trata de apremios fundamentalmente protectores, serán más evidentes los rasgos de la dependencia-de-campo.[*]

Estos dos resultados no se excluyen mutuamente sino que reflejan diferencias de grado. Esto puede ser comprobado si volvemos a estudiar los casos de Haig y Buller. Los dos se vieron muy influidos por su madre: la de Haig era más apremiante, la de Buller más protectora. Los dos llegaron a tener rasgos autoritarios y la habilidad administrativa consecuencia de la necesidad de mantener el orden. Y los dos fueron hombres ambiciosos hasta el punto de ser muy susceptibles en todo lo referente a su posición. Pero, a partir de estos puntos comunes, sus caminos se separan.

La madre que estaba en el interior de Haig lo llevó hasta ponerse al mando de uno de los mayores ejércitos que hayan sido creados en el mundo, y a mandarlo con relativa confianza en sí mismo. Pero la madre que había en Buller, la madre que él

había amado tanto[*] y de la que llevaba siempre consigo una fotografía, mantuvo a *su* hijo en la dependencia y la pasividad. Es significativo que cuando Buller contrajo matrimonio lo hizo con una mujer madura y maternal. Es significativo que, cuando al ser puesto en el alto mando y ser por lo tanto sometido a situaciones que provocaban tensión y en las que no podía recurrir a ninguna figura paterna para pedir ayuda, asumió en su persona los rasgos de la madre que había interiorizado, convirtiéndose en persona excesivamente protectora para con sus soldados. Y es significativo que en las ocasiones en que había tensión, se entregara a la comida y la bebida. Llegó a engordar mucho.[*] Acerca de la obesidad y los excesos en la comida de las personalidades con dependencia-de-campo se ha dicho:

> Su sentido insuficientemente desarrollado de su identidad hace plausible que en las situaciones de tensión traten de encontrar consuelo en las actividades orales que fueron una importante fuente de satisfacción en el período de estrecha unidad con la Madre. Como técnica de defensa para hacer frente a la ansiedad, comer es una defensa no especializada. Se aplica indiscriminadamente en una amplia gama de situaciones tensas, y no actúa de forma específica y dirigida contra la fuente de la tensión. En algunos tipos concretos de personas puede producir en el individuo un placer animal que llega a disipar la ansiedad.[7]

Según otro investigador, los individuos obesos tienden a ser «excesivamente pasivos, dependientes, intolerantes respecto de posiciones o momentos en que recaiga sobre ellos algún tipo de responsabilidad, e incapaces de expresar su agresividad».[8] Generalmente son hijos de «madres controladoras, excesivamente protectoras, excesivamente indulgentes y frías»[9] que utilizan la comida para compensar las privaciones que sus hijos experimentan en el terreno de las emociones[10] y tienen tendencia a feminizar a sus hijos.

No podemos, desgraciadamente, saber cuál hubiera sido la actuación de Buller en la prueba del fluorescente, pero la siguiente descripción de este general cuando «dirigía» la fatal batalla de Colenso, unida al conocimiento que tenemos de sus otras características, sugiere que no habría salido muy bien parado de la prueba. «Ordenó a sus hombres que atacaran directamente a los boer. Tragaba bocadillos mientras contemplaba la acción y las bombas estallaban a su alrededor, una de las cuales llegó incluso a matar al médico del estado mayor que se encontraba a su lado. Buller mismo quedó gravemente tocado por fragmentos de metralla, pero él siguió mirando y comiendo. Conforme aumentó el número de oficiales y soldados británicos muertos y heridos, la decisión de Buller menguó debido a sus sentimientos de piedad. Ordenó a sus tropas que abandonaran el asalto y se retirasen… En este fútil combate las víctimas británicas alcanzaron la cifra de 1.100».[11]

Esta excursión por los misterios de la dependencia-de-campo ilumina rasgos del militarismo que ya habíamos discutido anteriormente. Y lo hace acentuando un aspecto de la agresividad que ha sido descrito por el analista norteamericano M. C. Thompson con estas palabras: «La agresión no tiene que ser forzosamente destructiva. Brota de una tendencia innata a crecer y controlar la vida que parece ser común a toda materia viva».[12]

La exploración, la independencia, la auto-afirmación, la superación de obstáculos y el elemento de dominio de la sexualidad masculina dependen de los aspectos *positivos* de este fundamental impulso.

Por eso ocurre que la *represión* de la agresividad resultante de una infancia reprimida perjudica y limita precisamente los rasgos de carácter más necesarios para un soldado profesional. Además entra también en conflicto con la finalidad original de la lucha dentro de una misma especie; porque en los animales inferiores la agresión tiene que ver fundamentalmente con la conquista y conservación de territorios de los que depende la especie para su abastecimiento de alimentos. Y es también el medio por el que los machos más fuertes logran el acceso a la fecundación de las hembras. Hay vestigios de estos fines instintivos que pueden ser encontrados en los combatientes humanos: la preocupación compulsiva por la retención del terreno conquistado u ocupado (que tan cara resultó durante la primera guerra mundial) y el despertar de la actividad sexual a continuación de una victoria (despertar que la duquesa de Marlborough hizo notar cuando confesó que al regreso de las batallas su señor la «complacía tres veces seguidas con las botas puestas») tienen una larga y peliaguda historia…

En estas circunstancias no podrá apenas sorprender que las organizaciones militares y los militares mismos den tanta importancia al machismo. Tampoco es sorprendente que se sientan molestos ante la menor insinuación de que son afeminados. Con la larga dependencia de la infancia humana y una mutiladora «Mamá» planeando constantemente sobre ellos, tienen muchas cosas contra las que luchar antes de poder llegar a enfrentarse con ningún enemigo exterior.

A partir de los datos obtenidos en los dos capítulos precedentes, el «autoritarismo», junto a la obsesión anal y la mentalidad «cerrada»[*] a él asociados, aparece como resultado final de un choque enorme y casi totalmente inconsciente entre dos fuerzas opuestas. Por un lado están los poderosos impulsos de la sexualidad y la agresividad, y por el otro las restricciones de una moralidad burguesa implantada en el niño por unos padres que padecen angustia en relación con su posición social. Este choque es crónico y sus efectos en la mente y comportamiento suponen restricciones de tal grado que pueden llegar a causar graves impedimentos.

A partir de aquí hemos explicado que la psicología del autoritarismo se encuentra en la base de muchos actos de incompetencia militar. Como las organizaciones a las

que se da la tarea de organizar la violencia de una nación crean mecanismos que permiten controlar la agresividad, tenderán a resultar atractivas para personas que también tienen problemas a la hora de controlar su propia agresividad. Estas personas serán en muchos casos conformistas, convencionales y excesivamente controladas. También serán personas que tienen tendencia a buscar la aprobación de los demás, que gozarán de la ocupación de un puesto en una jerarquía de dominio-sumisión, y obtendrán satisfacciones cuando se les proporcionen salidas *legítimas* para su agresividad generalmente reprimida. Serán, por decirlo brevemente, personas autoritarias. Pero como las raíces del autoritarismo se encuentran en un momento muy lejano de su infancia, estas personas suelen además dar muestras de esos otros residuos de su primera entrada en la civilización que son el sentido del orden, la frugalidad, y la obstinación, es decir, lo que suele llamarse la tríada obsesiva anal. Y por fin, como estas personas están amenazadas por la posible salida de impulsos instintivos, serán casi siempre personas que se controlan excesivamente a sí mismas, rígidas y de mentalidad «cerrada» en lugar de «abierta». Generalmente se gobiernan a sí mismas mediante reglas y sienten aborrecimiento por todo lo espontáneo, flexible o poco corriente.

Es patente que en las organizaciones militares hay muchos elementos que resultan atractivos para estas personas, y es claro que los rasgos de su personalidad, debido a que coinciden con las necesidades y exigencias del grupo, facilitan su ascenso en la jerarquía.

Puede esperarse de tales personas que contribuyan en diversas formas a la incompetencia militar. En primer lugar, tendrán tendencia a estimular, intensificar y perpetuar los rasgos más restrictivos del militarismo. Segundo, como carecen bastante de sentimientos humanos hacia otras personas, tenderán a despilfarrar vidas humanas y ser malos líderes sociales. Tenderán a ser lentos en aceptar informaciones inesperadas y se aferrarán con fuerza a sus firmísimas convicciones. Finalmente, cuando lleguen a la cumbre de la pirámide la ansiedad engendrada por su falta de costumbre de tener la autoridad más elevada provocará un control más estricto aún de sus impulsos agresivos.

Aparte de explicar todos los rasgos del militarismo —el «bull», el anti-afeminamiento, la sensibilidad exagerada a las críticas adversas, la tendencia a buscar cabezas de turco y la pontificación— que fueron mencionados en anteriores capítulos, la naturaleza del autoritarismo llega por fin a reconciliar la antigua teoría que explicaba la incompetencia militar como producto de la «estupidez crasa» de los líderes, con la teoría que aquí estamos presentado y que explica la incompetencia a partir de un análisis de personalidad. Como informan William Eckhardt y Alan Newcombe en un artículo reciente:

> Tanto el autoritarismo como el dogmatismo han sido negativamente relacionados con la convicción intelectual[13] y la educación,[14] es decir, que

> el militar autoritario y dogmático es anti-intelectual. Es un hombre que ya «sabe» todo lo que quiere saber. El conocimiento supone una amenaza contra su orientación defensiva del ego, y en consecuencia es rechazado. Lo que él llama «conocimiento» se reduce en realidad a una fe, de forma que la esencia del dogmatismo es de hecho una confusión de base entre la fe y el conocimiento.[15]

No hará falta decir que esta actitud ante el conocimiento resulta en ataques contra los que el autoritario ve como abastecedores de esta peligrosa mercancía; «frecuentemente es hostil y receloso frente a los "intelectuales" a los que acusa de ser demasiado inteligentes para ver las cosas como son».[16]

En otras palabras, lo que para algunos autores era una simple carencia de capacidad intelectual por parte de algunos comandantes militares, se debía quizás a los frustradores efectos de la ansiedad en la percepción, la memoria y la capacidad de pensar. Confundir la segunda explicación con la primera sería como confundir el desastroso funcionamiento de un reloj caro que se ha caído al suelo con el retraso o adelanto de un reloj barato fabricado con materia prima de baja calidad.

Esta distinción entre un mecanismo inherentemente eficaz distorsionado por el «ruido» y un mecanismo de tercera fila que hace todo lo que puede, queda también implícita en los estudios contemporáneos de la mentalidad militar. En todos los casos aparecen los mismos objetivos: «excesivamente auto-controlado, distante, rígido»,[17] «ordenado, frugal, obstinado»,[18] «predecible, puntual, pronto, decisivo, consciente del escalafón, simplista».[19] Son calificativos que se emplean hablando de la persona, *no* del intelecto; son afirmaciones sobre psicopatología, *no* hablan de subnormalidad. Como ha sugerido un comentario crítico de este mismo libro: «Estas características "anales"… hacen pensar en una preparación rígida y restrictiva en la infancia, en un niño del que se esperaba su imagen pero no su palabra, que estuviera de acuerdo con todo y no se rebelara, que encajara en el programa establecido por la autoridad sin preguntar ni dudar; en pocas palabras: el tipo exacto de educación que se ha comprobado reciben las personas autoritarias y dogmáticas».[20]

Si las relaciones que aquí hemos establecido son válidas, deberíamos encontrarlas prefiguradas en las experiencias infantiles de algunos futuros oficiales del ejército.

Antes de continuar, debemos hacer constar una cosa más. Trata de la distinción que se ha establecido entre el autoritarismo «racional».[21] Este último término indica la disposición a aceptar y obedecer los dictados de una autoridad racional. La presencia de una antipatía irracional contra *toda* autoridad, como la que resulta evidente en algunos casos de rebelión estudiantil, puede ser un producto tan neurótico y de falta de adaptación como la predisposición hacia un autoritarismo «irracional» y la anarquía ciega es que ambos estados mentales son compulsivos y derivan de una patología subyacente del ego.

De hecho, esta distinción entre un autoritarismo «racional» y otro «irracional» ha quedado implícita a lo largo de todo este libro. Sin el ejercicio y la aceptación de una autoridad racional, sin ciertos niveles mínimos de disciplina, e incluso sin algunos rasgos determinados de ritual y rutina (o «bull»), las organizaciones militares dejarían de funcionar.

Es necesario hacer esta explicación porque hay cierto tipo de confusión semántica en torno a la palabra «autoritario». A lo largo de todo este libro el término es utilizado para referirse al autoritarismo de tipo irracional definido por T. W. Adorno y sus colegas. Para referirnos al llamado autoritarismo racional preferimos la expresión «comportamiento autócrata». Estos dos conceptos no son sinónimos. El autócrata es una persona que ejerce un control estricto cuando la ocasión lo requiere, mientras que el autoritario está *él mismo* estrictamente controlado, *sea cual fuere la situación exterior*.

24

LA EDUCACIÓN Y EL CULTO DEL CRISTIANISMO MUSCULAR

> *«El cultivo de un pensamiento osado, independiente e imaginativo es de la mayor importancia si se desea aumentar la seguridad de la nación».*
>
> J. R. MASLAND y L. I. RADWAY, *Soldiers and Scholars*

> *«La raíz del problema estaba en el bajo nivel de la educación recibida por el oficial medio del ejército. Aunque la armada y las fuerzas aéreas están peor».*
>
> GENERAL DE DIVISIÓN BONHAM CARTER

> *«Aquellos muchachos eran los primeros futuros líderes de la historia británica que eran sometidos a un proceso moldeador potente y uniforme. Este hecho era en sí mismo de grandísima importancia ya que condenaba a desaparecer la variedad, espontaneidad y mentalidad abierta que hasta entonces había sido lo que salvaba a las clases superiores británicas, mientras que los patrones sobre los que se había moldeado a esos muchachos contenían todas las consecuencias negativas de una uniformización».*
>
> CORRELLI BARNETT, *The Collapse of British Power*

La precedente explicación de las organizaciones militares ha abundado en las características del militarismo —su autoritarismo fundamental y su capacidad para inculcar un miedo al fracaso— que predisponen a la incompetencia.

Que estas características conduzcan o no a actos incompetentes dependerá, sin embargo, de los dones naturales de intelecto y personalidad de cada uno de los miembros de una élite militar. Lo que un hombre era *antes* de ingresar en la carrera militar puede hacer mucho en teoría para evitar las malas consecuencias de su ingreso en un sistema de efectos perniciosos. Al revés, la entrada en una organización militar de personas que ya tienen formas de pensar y sentir semejantes a las que caracterizan a los ejércitos puede tender a aumentar esas limitaciones en lugar de compensarlas. Al parecer, esta última situación ha sido la más corriente, y ello por dos razones. La primera la hemos señalado ya, a saber que la gente se siente arrastrada hacia vocaciones que concuerdan con sus necesidades. Incluso mucho antes de que se inventara la selección por vocaciones, los hombres tendían a ir a buscar precisamente el oficio que mejor se adecuaba a sus problemas. Pero, mientras que esta razón está sin duda presente en casi todas las organizaciones militares, hay una segunda razón que se aplica solamente a unas pocas. Tiene que ver con la clase social y la base educativa de los que llegan a ser oficiales del ejército o la armada.

Desde que en el ejército británico dejó de poderse comprar un puesto de mando con dinero, tanto los méritos como los deméritos de los comandantes británicos deben ser atribuidos en parte al sistema de educación de la clase media alta inglesa en las escuelas preparatorias y los internados caros.

No hay casi ningún elemento del militarismo que no pueda ser localizado ya en las costumbres de esas escuelas. Incluso los rasgos obsesivos que hemos considerado en relación con el fenómeno del «bull» reciben amplios estímulos en las modernas escuelas caras. Estas escuelas pretendían crear caballeros: hombres tradicionalmente ricos que no tenían necesidad de mancharse las manos y no necesitaban habilidades técnicas ni conocimientos especiales. Por esta razón sus «estudios» invertían gran cantidad de tiempo en la educación clásica, especialmente latín, griego, historia e inglés, mientras que no se daba apenas importancia a la ciencia y la tecnología.[1]

Estas asignaturas eran enseñadas en razón de que permitían ejercitar la mente y distendían la memoria del mismo modo que los ejercicios realizados en el campo de deportes servían para la distensión muscular. En teoría, el resultado «intelectual» de una educación clásica debía tener categoría suficiente para hacer callar a cualquier antagonista. Se creía que mediante estos estudios el muchacho iba a poder adquirir no sólo conocimientos de los idiomas sino también de la historia de las culturas antiguas, así como la capacidad de pensar lógicamente. Por desgracia, es dudoso que haya muchos de cuantos se fuerzan a luchar con las declinaciones o andar a trompicones en la traducción de las aventuras de César en Gran Bretaña que lleguen a conseguir mucho más que una pasajera habilidad para declinar y traducir. Además, sin instrucción alguna en lógica formal, el supuesto beneficio que esta enseñanza puede reportar para pensar lógicamente es más que dudoso. Hasta el inglés y la historia son enseñados de manera que quede garantizado que el receptor de estas enseñanzas llegue a adquirir unos impresionantes métodos para recordar de memoria fechas de reyes y batallas, pero su conocimiento del contexto social sea nulo. Lo que se considera importante son los acontecimientos, no las ideas.

Hay muchas y variadas razones que explican por qué se recurre a este sistema de educación inutilizador, pero hay dos que merecen ser comentadas. La primera consiste en la creencia según la cual la aplicación forzada a tareas desagradables y aburridas crea en el individuo una «personalidad»; la segunda es que cualquier ejercicio verdaderamente intelectual, con lo que se quiere decir cultivo de una forma de pensar individual en lugar de un aprendizaje de memoria, daña ese sentido de la lealtad y de la obediencia que es lo que esas escuelas tratan de inculcar por encima de todo. Pensar es cuestionar, y cuestionar es dudar.

Ante estos miedos no resultará apenas sorprendente que estas mismas escuelas inviertan gran cantidad de tiempo en religión y también en deportes que nunca más practicará la mayoría de los muchachos. Como el puesto de honor que los deportes ocupan en los internados caros no puede justificarse ni en cuanto a preparación para una futura dedicación a esos deportes ni tampoco como intento de mantener en plena forma física a los colegiales, habrá que averiguar *cuál es su finalidad*. Se han apuntado cuatro objetivos. Los deportes consumen las energías sobrantes y se supone que sirven para sublimar los impulsos sexuales. En este sentido son una prolongación muscular de la ducha fría obligatoria antes de desayunar. En segundo lugar, estimulan

el espíritu de equipo, la competitividad, la obediencia y la lealtad. Tercero, se supone que acostumbran a los chicos al miedo y a las dificultades físicas. Por fin, y debido a que se consiguen glorias mucho más importantes por la práctica de los deportes que en los estudios, sirven también para crear una costumbre que devalúa de hecho la curiosidad intelectual y los productos de la imaginación creadora. En conjunto, las escuelas privadas caras basan casi siempre su plan de actividades y estudios en un culto de la «cristiandad muscular» abogada con celo homoerótico por los autores Victorianos Charles Kingsley y Thomas Hughes. Aplicado a la educación, este culto de la masculinidad y el endiosamiento servía admirablemente bien para disponer a los muchachos a hacer frente al destino del inglés Victoriano forzado a desempeñar un puesto en algún punto lejano del imperio británico en el que se veía privado de consuelos heterosexuales (por el hecho de ser blanco y vivir entre otras razas) y creaba, además, el tipo de cualidades de liderazgo necesarias en Balaclava o en la frontera Noroeste.

Sin embargo, estas cualidades y disposiciones no son nada adecuadas a los requisitos de la guerra moderna. En su libro *The Prefects*, Rupert Wilkinson llega incluso a sugerir que las limitaciones intelectuales de las escuelas británicas de pago contribuyeron a que se produjeran los dos grandes fracasos de liderazgo británico: la primera guerra mundial, con sus escandalosas y altas cotas de víctimas innecesarias, y la política de «apaciguamiento» seguida durante los años treinta.[2]

Dos rasgos son fundamentalmente responsables de este resultado calamitoso de la historia británica en ese período: el primero es una falta de curiosidad y una antipatía clara contra nuevos conceptos. El segundo, una seguridad en sí mismo tan total que descartaba por completo toda posibilidad de hacer ningún tipo de previsiones prudentes. Habría que añadir a estos dos rasgos una serie de características complementarias, entre ellas la creencia mística en las virtudes del amateurismo respaldadas por un credo igualmente optimista según el cual una mente apenas preparada con unos conocimientos superficiales de humanidades podría seguir avanzando con la condición de que el propietario de tal educación tuviera además buenos modales, lealtad acrítica, obediencia total y sentido del deber público.

Hasta la propensión al «bull» se ve estimulada en estas escuelas cuando se refuerzan los rasgos obsesivos. La siguiente descripción de cómo se disciplinaban los intestinos de los colegiales en una escuela privada de los años treinta ilustrará esta afirmación. Y también demostrará cómo un régimen autoritario puede, debido al marcado acento que pone en tales actividades, estimular una propensión a la mentira como medio de evitar la ansiedad. Vale la pena tener en cuenta que este internado para chicos, de precio muy elevado, da un ejemplo perfecto hasta en los menores detalles de cómo dos personas —el director de la escuela y su esposa— podían imponer un sistema autoritario. Los dos tenían personalidad autoritaria con rasgos obsesivos muy desarrollados, pero sus funciones en la escuela estaban perfectamente delimitadas. El administraba los golpes y ella los purgantes. De este modo, los dos

atacaban la misma zona. Como el encaje de dos piezas correspondientes de un rompecabezas, mostraban los dos aspectos del problema anal: restricción y funcionamiento. Como era de prever, los dos eran fríos, tacaños y obstinados.

Inmediatamente después del desayuno la esposa del director de la escuela se levantaba con un libro de ejercicios de color marrón, en un extremo de la larga mesa del salón de la escuela. Cada línea de su libro daba cuenta del comportamiento diario de los intestinos del niño cuyo nombre aparecía en el margen izquierdo de la página. Con una centelleante orden («Smith pequeño, al número 6; Forbes-Hetherington, al número 10») los niños eran enviados a los diversos lavabos de la escuela… Completada su misión los niños regresaban al puesto de mando e informaban sobre lo ocurrido, «Sí», o «No», según hubiera sido el resultado. Ella apuntaba entonces el dato en un cuadrito. Un «1» para el sí, y un «0» para el no.

El sistema no era en modo alguno eficaz. Si los chicos estaban fuera demasiado o muy poco tiempo, los labios de la esposa del director de la escuela se apretaban y los chicos eran interrogados. Y si la contestación era «No» no sólo se ganaban su evidente antipatía, sino que eran además víctimas de la represalia, purgantes más o menos fuertes según la omisión fuera un paso aislado o un pecado corriente. En estas circunstancias no es extraño que los muchachos aprendieran a contestar más bien «Sí» que «No», ni tampoco que muchos de ellos llegaran a tener estreñimiento más o menos crónico.

Había otra desagradable consecuencia de estos hechos, lo que la esposa del director se complacía en llamar «delitos de lavabo». Aburridos sin duda alguna por la obligación de esperar el período mínimo exigido detrás de las puertas cerradas del lavabo, los chicos solían distraerse trazando dibujos en la madera de la tapa del retrete, desencajando las cañerías y, por usar la frase del director de la escuela, «profanando el rollo de papel higiénico»; esto último consistía de hecho en tirar el cilindro central de cartón a fin de construir telescopios de varios metros de largo con papel translúcido. Los resultados de estos pecaditos eran naturalmente descubiertos por la esposa del director, que se complacía en realizar una inspección diaria de los lavabos.

No hará falta añadir que el castigo se imponía rápida y duramente. El castigo era tan duro, y tan profundo el abismo en el que el culpable quedaba sumido, que muy pocos, de hecho casi ninguno, se atrevían a declararse autores del crimen. En estas circunstancias la regla era que toda la escuela pagara los pecados del individuo y que todos los alumnos fueran privados de sus permisos de salida.[3]

Este detallado informe parece mostrar que las relaciones entre la analidad y el autoritarismo forjados en la primera infancia se ven reforzados por la preparación

recibida en la escuela preparatoria de la que saldrán luego los futuros oficiales del ejército.

Por fin, y esto es quizá lo más fatal, la ética del honor y la justicia imperante en esas escuelas, por admirable que sea en sí misma, conduce a resultados desastrosos cuando se imputa erróneamente aquellos que como Hitler juegan con reglas de juego muy diferentes.[*]

Para tener una prueba más que demuestre cómo hay al menos un aspecto del militarismo que se deriva de las actitudes victorianas a las que se han visto expuesto los jóvenes de familias acomodadas en los internados privados, veamos el tema del espionaje militar.

La falta de suficiente espionaje, que ha sido una característica constante de la mayoría de las campañas que revisamos en los anteriores capítulos, alcanzó su punto culminante en la guerra contra Rusia. Como ha dicho un comentarista de la campaña: «Los errores garrafales y escándalos de omisión cometidos por los militares en la guerra de Crimea revelaron la pobreza del espionaje británico. La mayoría de las catástrofes de la campaña se debieron a una casi, total falta de información acerca del enemigo».[4]

Este fallo concreto de las empresas militares siguió presente en muchas campañas posteriores. Verdaderamente no es una exageración decir que la ausencia de reconocimiento adecuado, la negativa a creer en las informaciones proporcionadas por el espionaje y una actitud general de horror ante el espionaje han tendido a mantener nuestros ejércitos envueltos en capullos de ignorancia. Y esto ha sido catastrófico.

Esta fatal preferencia por la ignorancia honorable, en lugar de optar por adquirir los conocimientos necesarios por los medios que sea, no era algo confinado a los militares que estaban en el campo de batalla sino que fue una actitud mental que caló hasta los más altos niveles del espionaje militar. La historia de los diversos departamentos de espionaje y contraespionaje, de «operaciones especiales» y demás, es una historia de organizaciones con insuficiente personal mal equipado, cenicientas del ejército que trataban de desempeñar su misión frente al desprecio, los celos y el resentimiento de los jefes de los estados mayores del ejército y la armada. La mala opinión que la sociedad y, sobre todo, el ejército han tenido de los servicios de espionaje crearon un círculo vicioso de reclutamientos de tercera categoría que producía un flojo cumplimiento de las misiones, que a su vez no hacía sino aumentar la antipatía general contra este servicio. Por ejemplo, en el período de entreguerras el servicio secreto de espionaje (posteriormente llamado MI 6) estaba en su mayor parte integrado por oficiales que habían sido expulsados de la armada, es decir por hombres que presumiblemente estaban por debajo de la media.

Por otro lado, el reclutamiento de Kim Philby por Guy Burgess para el servicio secreto, y el hecho de que el jefe del espionaje naval entre 1927 y 1930, almirante Sir Barry Domville, fuera posteriormente arrestado en 1940 por fundar y presidir la

organización pro-nazi «The Link», son muestras bastante claras de incompetencia.

En cuanto a la motivación subyacente de este desprecio general contra uno de los ingredientes más importantes de los empeños bélicos, tenemos el revelador caso de Lord Portal que, durante la segunda guerra mundial, hizo abandonar un plan del Ejecutivo de Operaciones Especiales (SOE) por el cual se iba a tender una emboscada contra una tripulación especialmente peligrosa de la Luftwaffe. Portal explicó su actitud diciendo que no quería asociarse con «asesinos». Como comenta Deacon: «Una vez más la actitud victoriana ante el espionaje y el sabotaje levantaba la cabeza».

Hay naturalmente otros motivos que llevan a denigrar a los servicios de espionaje, como cuando «Bombardero» Harris dijo que el Ejecutivo de Operaciones Especiales era un montón de «aficionados, ignorantes, irresponsables y mendaces». No podía tolerar el lanzamiento de agentes y material de espionaje.

Otra clave para los sentimientos que subyacen bajo la duradera antipatía por la recogida de informaciones por medio del espionaje la proporciona la estudiada denegación de parte de las autoridades civiles y militares británicas de sus propios servicios de espionaje. En 1910 dos oficiales de baja graduación de la armada se presentaron voluntariamente para llevar a cabo un estudio de las defensas costeras alemanas. Desgraciadamente fueron capturados y sentenciados a cuatro años de cárcel, pero, cuando por fin fueron puestos en libertad por orden del Kaiser, en lugar de ser tratados como héroes por su aventura patriótica, el almirantazgo se sacudió de encima todo el asunto y se negó a compensar a los oficiales por las considerables pérdidas económicas que habían sufrido.

Este «no querer saber nada» de acciones vergonzosas volvió a repetirse en los años treinta cuando William Stephenson, negociante canadiense y posteriormente «el brillante ejecutivo del servicio secreto británico durante la segunda guerra mundial», descubrió que casi toda la producción alemana de acero estaba siendo desviada hacia las fábricas que producían armamentos. Aunque esta información era vital, sólo un hombre, Winston Churchill, oyó a Stephenson y le pidió que averiguara más cosas.

Incluso en fecha tan reciente como 1963, Lord Denning, en su informe sobre el escándalo Profumo, se sintió llevado a señalar que «el servicio de seguridad en este país no está establecido de forma estatutaria y no ha sido reconocido por la ley. Su existencia no es reconocida ni siquiera por las Leyes de Secretos Oficiales».[5]

Parece, pues, que la antipatía contra el espionaje era una actitud bastante extendida en determinados sectores de la sociedad. No siempre había sido así. Wellington tuvo un servicio de espionaje de gran eficacia y en él habían trabajado algunos de los hombres más cualificados de todo su ejército. Las fragatas de reconocimiento de Nelson habían sido un arma poderosa en las actividades de espionaje británicas. La armada británica había incluso participado de forma destacada en un complot para asesinar a Napoleón que preveía que el acto iba a ser cometido por el iracundo esposo de la amada del dictador francés Madame Fourès.

Pero luego, en la época victoriana, cambió todo esto; espiar se convirtió en una palabrota y el servicio secreto en algo que no podía ser mencionado entre personas educadas. Puede argüirse que este cambio de actitud, que, a través de las normas de la sociedad victoriana y de sus escuelas llegó a tener desastrosos efectos en algunos de los futuros líderes militares británicos, no era más que una expresión ligeramente velada de un aspecto del puritanismo Victoriano: una defensa contra esa curiosidad natural del niño que en el adulto se llama voyeurismo. No es desde luego una coincidencia que la sociedad que fruncía el ceño ante la idea de que hombres y mujeres se bañasen juntos, que tuvo que ponerles faldas a sus mesas y que pudo cerrar los ojos al mayor estallido de prostitución que haya visto la humanidad, tuviese que dejar su espionaje en manos de aficionados inconformistas y excéntricos como Kavanagh y Burton. No hace falta ser un gran partidario de la teoría freudiana para comprender que las actitudes neuróticas centradas en torno a un segmento concreto de la conducta humana se generalizan rápidamente a otras versiones simbólicas del mismo comportamiento. Tampoco debería extrañar el saber que Burton, uno de los más grandes agentes del servicio secreto británico durante la era victoriana, combinó sus actividades de espionaje con un «interés obsesivo por los fenómenos sexuales». No debe haber muchos espías que presenten un informe acerca de las actividades de los pederastas después de pasar varias noches oculto en los burdeles de hombres de Karachi.

Finalmente, no es tampoco una coincidencia que un país como el nuestro, con un gran historial de falta de curiosidad acerca de las intenciones del enemigo,[*] sea también un país afligido por actitudes respecto de la pornografía que nos han convertido en el hazmerreír de otros países.

Regresando de esta aparente digresión a los sistemas de educación como elemento contribuyente a la incompetencia militar, el precio del «cristianismo muscular», de los tabúes contra todo lo furtivo y de las medidas positivamente draconianas que se adoptaban contra los más mínimos incidentes de voyeurismo en los internados para muchachos de clase alta consiguió implantar un sistema de valores singularmente fuera de tono en relación con el más condenable requisito de las actividades bélicas: meter las narices en los asuntos del enemigo e informar acerca de lo descubierto.

La idea de que algunos desastres militares británicos puedan ser atribuidos, en parte al menos, al sistema de internados privados británicos tiene apoyo en otra verdad bastante evidente, a saber que los hábitos de las organizaciones militares *complementan* en lugar de *compensar* las tendencias existentes en la base educativa de sus miembros. El muchacho que, procedente de la escuela privada, ingresa en el ejército, se siente sin duda como en su casa cuando descubre que los valores que le fueron inculcados en la escuela apenas si pueden distinguirse de los que le ofrecen en el bar de oficiales. De ahí se sigue que la mentalidad militar recibe esa forma concreta que la caracteriza a partir de dos causas: primera, reacción natural contra las

tensiones del trabajo, y segunda que el cuerpo de oficiales tiende a ser extraído de los productos de un sistema educativo concreto. Conjuntamente, estas dos causas de rigidez intelectual y moral han producido naturalmente una organización militar que tuvo que compensar a lo largo de los años su falta de brío con la resistencia física.

Antes de abandonar el tema de la función desempeñada por las escuelas privadas británicas en la psicología de la incompetencia militar debemos considerar algunas otras cuestiones. La primera trata de un concepto relativamente moderno de la medicina psicológica, el de ansiedad-por-separación. Este concepto se refiere a los varios grados de daño psicológico permanente que puede sufrir un individuo como consecuencia de ser separado de su madre (o figura materna) durante la primera infancia. La forma más grave de esta dolencia se encuentra en los huérfanos acogidos en instituciones, pero se dan grados menores del mismo problema debido a separaciones temporales, como un período en un hospital[6] o el ingreso en un internado a una edad demasiado temprana. En este último caso los efectos perjudiciales de una separación temprana son muy exacerbados por el frío medio carente de afectos en el que el niño no encuentra nada que reemplace el calor y la seguridad de la vida familiar de la que ha sido arrancado. Ese es precisamente el medio característico de la escuela preparatoria inglesa. Característico porque hace ya mucho tiempo que la política deliberada y fin declarado de estas escuelas consisten en «crear carácter» forzando al niño a prescindir no solamente de la seguridad de una mamá indulgente sino también de todos esos rasgos de un hogar relacionados con la madre. No es casualidad que las nodrizas reciban en los internados caros el mote de «brujas».

Hay además otras causas que pueden provocar ansiedad-por-separación. Y no es la menos importante la propensión de las madres inglesas a dejar el cuidado de sus descendientes a una sucesión de manos pagadas para ello: cuidadores de niños, niñeras y ayas.

Ahora bien, es claro que, por lo que respecta a las dos últimas clases de causas de ansiedad-por-separación, los que más riesgo correrán serán los hijos (en el caso de los internados, los hijos varones) de familias de clase alta y media alta. Los padres que mandan a sus hijos a esas escuelas son padres que, desde los tiempos Victorianos hasta la última guerra, han creído que una niñera es algo indispensable en una casa, tanto como para nosotros pueda serlo hoy día una nevera. La comparación no carece de significación.

Naturalmente, a veces la niñera, como en el caso de la señora Everest para Churchill, puede cubrir casi completamente el papel que la madre no había querido desempeñar. Pero en otros casos, como en el de la señorita Pam, que cuidaba de Lord Curzon, su deliberada falta de amabilidad sirvió para exacerbar los efectos del vacío emotivo existente en la vida del niño.

Incluso en su forma más ligera, la ansiedad-por-separación tiene como consecuencia que se marchite la capacidad de un individuo para el comportamiento

afectivo. Después de hacer frente a la pérdida original del ser querido mediante la técnica de «desenchufar» sus sentimientos, el niño encuentra difícil, o quizá peligroso, «enchufarlos» otra vez. En la jerga psicológica contemporánea el niño es la víctima inconsciente de una traumática evitación-de-condicionamientos… Dicho de forma menos científica, el niño ha aprendido a aguantarlo todo sin chistar, algo que para el director de escuela indica que la «creación de carácter» progresa según se había programado.

Naturalmente, la psicología de la ansiedad-por-separación presta un gran servicio a los padres, directores de escuela y subsiguientes comandantes militares que dan importancia a cualidades de líder como el estoicismo y la aparente impavidez con que se reacciona ante situaciones que contienen amenazas de privación física o emotiva.

Pero hay todavía otras satisfacciones para los creadores de fibra moral. Una de ellas es que el individuo que primero es víctima de la ansiedad motivada por la separación y posteriormente es encarcelado en el ambiente masculino del internado, no solamente descubrirá una duradera fuente de satisfacción en la compañía de miembros de su propio sexo, sino que además subordinará su vida amorosa heterosexual a una posición proporcional a su trabajo. Como señala Wilkinson cuando se refiere al precio personal pagado por los que salen de los rigores de las escuelas privadas victorianas: «Son buenos líderes pero malos amantes». No es que estos hombres rehuyan los placeres de la cópula heterosexual sino más bien que separan los aspectos emotivos de esta actividad de sus elementos más atléticos. El coito se convierte en un pasatiempo secundario, más agrícola que romántico.

La otra gran compensación para las personas que se dedican a educar o cuidar niños siguiendo métodos espartanos es que este sistema puede dar fácilmente como resultado la aparición de una serie de rasgos caracterológicos que ellos consideran admirables: un exceso de ambición, una preferencia positiva por encontrarse en relaciones de sumisión-dominio, y una obediencia total.

A estas ventajas del sistema que comentamos debemos sin embargo contraponer tres desventajas. La primera es que el amor propio de los que han padecido un profundo rechazo emocional en sus primeros años queda gravemente erosionado; en segundo lugar, los militares, debido a su estructura interna, proporcionan muchas oportunidades de ascenso hasta los niveles más altos precisamente a aquellas personas que han llegado a adquirir rasgos compensadores contra el daño subyacente; y en tercer lugar, toda la flexiblidad mental y toda la energía creadora que haya podido sobrevivir a los estragos causados por la educación recibida por el individuo en un internado caro se verán con grandes probabilidades echados a perder por la camisa de fuerza de un temprano miedo: el de dar un mal paso.

Antes de abandonar este capítulo digamos claramente cuál es la tesis que proponemos. No se trata de que los chicos de clase media que son cuidados en su primera infancia por niñeras y luego empaquetados y enviados a un internado cuando son todavía muy pequeños tengan *por fuerza* que ser víctimas de la ansiedad-por-

separación que conduce a esas deformaciones del ego que provocarán la aparición de características psicológicas de profundo significado para la incompetencia militar. No pretendemos aquí hacer una generalización así. Lo que nosotros mantenemos es una propuesta puramente estadística según la cual, de entre las personas que alcanzan posiciones muy altas en una organización militar, un número importante estará compuesto por miembros del sector de la comunidad que tiene mayores posibilidades de verse expuesto a la constelación de factores que predisponen a la ansiedad-por-separación.

Es evidente que no todos los muchachos que se ven expuestos a estas condiciones manifiestan luego los efectos de la ansiedad-por-separación. Hay ciertamente diferencias individuales considerables y que en gran parte siguen pendientes de explicación. Pero aquellos muchachos que se sienten desde su primera infancia víctimas de traumas serán precisamente los que tiendan a ver su enfermedad psicológica infantil exacerbada en lugar de reducida por su posterior experiencia escolar. Estos niños que, más inclinados a la nostalgia del hogar y a comportamientos desordenados como el llanto, salidas de mal carácter y enuresis,[*] serán, con mucha mayor probabilidad que sus compañeros, objeto de ridículo y críticas. Y son también éstos los niños que, para no hundirse, tienen que desarrollar defensas y compensaciones para su ego dañado. Dos de estas defensas son la lucha motivada por la ambición de destacar, y la elección de un oficio que prometa ciertas satisfacciones y seguridades psicológicas. En lo que se refiere a esto último, puede parecer paradójico que un muchacho que ha sufrido las atenciones de una niñera autoritaria y poco cariñosa, y luego el todavía más sombrío abrazo de un represivo internado, *elija* de hecho ingresar en una profesión que en tantos aspectos es una extensión de la vida que tuvo de colegial. Según la teoría psicoanalítica, este comportamiento tan curioso puede ser explicado como una forma de «compulsión de repetición», es decir, consecuencia del impulso inconsciente de repetir y por lo tanto resolver la hasta entonces desastrosa situación en que se encontraba. Hay otra hipótesis que no excluye la anterior y que afirma que el individuo, después de haber aprendido a adaptarse a una situación dada, tendrá tendencia a elegir una situación bastante similar para que su sistema de adaptación pueda seguir funcionando.

Hay una verdad más sencilla incluso y es que debido a las restricciones impuestas al pensamiento y el comportamiento por las organizaciones autoritarias y jerárquicas, estas organizaciones mismas ofrecen al individuo un margen de seguridad personal muy superior al que brindan empresas civiles mucho más liberales pero también mucho más llenas de riesgos.

Sean cuales sean las motivaciones particulares en cada caso concreto, hay una gran semejanza entre estos fenómenos y la predisposición de los presos institucionalizados que deben cumplir largas condenas a tratar de regresar a la cárcel en cuanto son puestos de nuevo en libertad. La dependencia a largo plazo, por desagradables que puedan haber parecido las restricciones que implica, evoca un

miedo crónico a la libertad.

Sería, sin embargo, una equivocación asumir a partir de todo lo dicho hasta aquí que la presencia de un sistema educativo de tipo Victoriano es un factor *necesario* del militarismo restrictivo. A partir de su análisis de las academias de oficiales existentes en los Estados Unidos, Masland y Radway llegan a la conclusión siguiente: «La tendencia a estar de acuerdo con un esquema de pensamiento prevaleciente se manifiesta de muy diversas formas».[7] Una de estas formas es el evitar el encuentro con conversadores ajenos a las academias, sobre todo si sus opiniones pueden ser polémicas.

Como la principal función de estas academias militares consiste en preparar altos oficiales para los puestos de mando de mayor responsabilidad, tales escuelas «pugnan verdaderamente por cultivar la mayor libertad de pensamiento posible entre sus alumnos». Pero de una u otra forma la dinámica subyacente de las organizaciones militares frustra estas buenas intenciones. Según los mismos autores: «Los estudiantes dan muestras de una negativa "inconsciente" a expresar opiniones que sean contrarias a las doctrinas existentes… los estudiantes exponen sus posturas de modo muy cauteloso: si se alejan demasiado del canon, las retiran y modifican».[8]

Y en torno al tema del espionaje militar, estos autores averiguaron que «en las academias militares no se da apenas ninguna importancia al estudio de todas las relaciones existentes entre el espionaje y la planificación de la seguridad».[9] El doctor R. V. Jones, que fue en tiempos miembro de la sección de espionaje del ministerio del aire, dijo de las costumbres británicas, «aunque el espionaje tenía gran importancia en la guerra, raras veces era tratado o comprendido».[10] Masland y Radway indican además que «muchos oficiales han tenido resquemores acerca del espionaje porque pensaban que esa sección del ejército podía resultar perjudicial para sus ascensos».[11] Cuando se tiene en cuenta que la no utilización o la falta de comprensión del sentido del espionaje en Pearl Harbor, en los momentos anteriores a la ofensiva de las Ardenas de 1944, o en Arnhem, costó a Estados Unidos unas 83.000 víctimas, parece que estas actitudes sugieren que el desprecio de la información acerca del enemigo no se debe ni a la estupidez ni a la falta de experiencia. Y tanto en los Estados Unidos como en Gran Bretaña ha habido una tendencia a impedir que los militares pusieran en práctica ningún plan verdaderamente serio de almacenar información. Para evitar que las fuerzas armadas se contaminen, esta «sucia» tarea es desempeñada por alguna organización aparte, una organización cuya reputación (justa o injustamente) ha sido comparada desfavorablemente con la de cualquier red de vicio bien llevada. En Estados Unidos esa otra organización se conoce por el nombre de CIA.

Este capítulo, que ha tratado de mostrar cómo la educación de los jóvenes en lo que se llama «el sector privado» de la enseñanza tiende a reforzar en lugar de compensar los rasgos del militarismo que dan pie a la incompetencia, cierra los de este libro dedicados a la psicología social de las organizaciones militares. Las

personas que se niegan a admitir que sea posible encontrar explicaciones psicológicas para los desastres militares tienden a opinar que pueden ser explicados por fenómenos como la cultura de la época en que ocurren. Dentro de ciertos límites tienen razón. El comportamiento de los comandantes militares incompetentes es en parte sintomático de esas actitudes victorianas que, diseminadas por medio de escuelas e iglesias, moldearon el carácter nacional.

Estas actitudes eran en sí una reacción contra lo que había ocurrido anteriormente. Con Trafalgar y Waterloo a nuestras espaldas, con la sensación de seguridad que proporcionaban, después de habernos convertido en el principal país conquistador, comerciante y el que mayores posesiones tenía en todo el mundo, podíamos permitimos el lujo de alejamos de la codiciosa agresión emprendedora para dedicamos a la más consoladora tarea de poner orden en nuestras conciencias.

Al igual que el ladrón reformado adopta una actitud santurrona porque ha tenido muchísimo éxito y entierra su palanqueta para dedicarse al proselitismo sobre los males de la vida criminal, nosotros pasamos a repudiar precisamente los rasgos que como el empuje, el ingenio, la implacabilidad y la pura agresividad nos había llevado a donde estábamos.

Pero este cambio hacia una fe en lo que Barnett ha llamado «todo lo que es noble y bueno» fue provocado por el recuerdo culpable de un pasado violento (y lleno de enfermedades), junto a un dudoso semi-conocimiento de la continuidad de males como la pobreza, la esclavitud, el trabajo de niños y la prostitución. Esto dio lugar a reacciones, mezcla desinfectante de evangelismo y pulcritud. Asaltado por el jabón y la moral puritana, el instinto sucumbió ante el conservadurismo, la rigidez y la complacencia bobalicona, «clásicos atributos de un ejército que está a punto de sufrir una derrota trágica».[12]

En una palabra, la explicación cultural que Barnett, en su *Collapse of British Power*, presenta como análisis de los motivos de la incompetencia industrial y política no es en absoluto incompatible con algunos de los motivos presentados en este libro para explicar la incompetencia militar. Si nosotros nos alejamos de la tesis de Barnett es solamente cuando tratamos de mostrar de qué forma las reacciones determinadas culturalmente contra la culpa, la sexualidad, la suciedad y la agresión parten y brotan de las mentes de quienes consideran imprescindible reconciliar los sentidos del honor, la justicia y el «ama a tu prójimo» con la tarea de matarlo; y de qué modo los rasgos incapacitadores del militarismo son producto de esta reconciliación.[13]

TERCERA PARTE

«No hay malos regimientos, sólo malos oficiales».

MARISCAL DE CAMPO LORD SLIM

«Todavía se escribe historia como si los hombres no tuvieran sentimientos, infancia ni sentidos corporales».

PETER LOEWENBERG

25

DIFERENCIAS INDIVIDUALES

A lo largo de muchos siglos la civilización ha progresado a base de subyugar los instintos. Pero para hacerlo ha tenido que sancionar, estimular e incluso, en determinadas ocasiones, forzar a los hombres a realizar precisamente aquello que la civilización misma trata de eliminar.

Como escribió Freud hace muchos años: «El Estado en pie de guerra se permite cometer atrocidades y actos de violencia que condenarían al individuo que los llevara a cabo».[1] En estas condiciones el «no harás» tal o cual cosa se convierte en un «harás» eso, pero «ay de ti si no lo haces».

Los infelices instrumentos de esta política son, naturalmente, las organizaciones militares; de ellas se espera que consigan a escala microcósmica lo que el Estado realiza macrocósmicamente: administrar los instintos.

Para ello utilizan un sistema de dos grados. En la parte inferior, es decir la que lleva las cosas a la práctica, están los que en último término realizan la entrega de quincallería agresiva, por tradición los peor pagados y menos cultivados miembros de la organización, los soldados rasos. Con razón se les ha llamado «brutales y licenciosos». Tradicionalmente también, a ese sector de la organización no se le pide que piense, sienta o esté indebidamente sometido a las presiones de la conciencia; su tarea es hacer lo que se les manda o morir. El hecho de que a menudo murieran aunque hicieran lo que se les mandaba quedó siempre compensado por su conocimiento de que si no lo hacían morirían de todas maneras. Cogidos entre una probabilidad y una seguridad, optaron por la primera.[*]

La administración de esta fuerza potencialmente agresiva ha sido tradicionalmente puesta en manos de una «casta de hombres superiores»: los oficiales.

No es extraño que tanto en los grupos como en los individuos el control del instinto produzca tensiones internas que a su vez dan lugar a la aparición de síntomas. En el caso de los ejércitos y las armadas, estos síntomas constituyen las causas de la incompetencia militar.

Al desarrollar esta tesis se ha acentuado la serie de mecanismos que aplacan el miedo, evocan el sentimiento agresivo y evitan el desorden. Hemos mostrado las organizaciones militares como máquinas a veces pesadas e inflexibles que aprovechan y dirigen la agresión dentro de la misma especie, por debajo de cuyo exterior brillantemente decorado los procesos psicopatológicos del «bull», el autoritarismo, los códigos de honor, el anti-intelectualismo, el anti-afeminamiento, la hipersensibilidad a las críticas adversas y el miedo al fracaso han contribuido a que hubiera casos de incompetencia, tanto directa como indirectamente.

Estos procesos explican y causan la incompetencia porque, como su objetivo primario consiste en controlar y restringir, tienden a hacerse inflexibles e inmodificables. Resisten al cambio, bloquean el progreso y obstaculizan el pensamiento. Del mismo modo que los ejercicios de instrucción anticuados pueden arrebatar a los soldados toda espontaneidad y fuerza en la acción, las reglas y reglamentos antiguos sirven para desempeñar el papel de raciocinio real.

Pero todo esto plantea otra cuestión que quizás haya preocupado al lector atento: la aparente contradicción que, al menos por lo que respecta a Gran Bretaña, se da entre todas estas causas de incompetencia y los éxitos reales obtenidos en las guerras. Si, por poner ejemplos, administramos con muy poca fortuna la guerra de Crimea, hicimos todas las chapuzas posibles en la guerra de los boer, produjimos ejemplos deslumbrantes de estupidez en la primera guerra mundial y fuimos casi aniquilados debido a nuestros anticuados sistemas militares en los dos primeros años de la segunda guerra mundial, ¿cómo es que al final ganamos todas esas guerras? ¿Es que nuestra clase especial de incompetencia militar tiene ventajas a largo plazo? ¿Acaso andar a trancas y barrancas es el mejor método para ganar en último término?

Esta es una pregunta justa que no tiene una respuesta simple. Las victorias pueden atribuirse a varios factores relativamente sin relación con los esfuerzos puramente militares. (En algunas ocasiones ese factor ha sido nuestro aliado). Podría también adscribirse ese mérito a la fortaleza especial, el valor, la tenacidad, el humor y las grandes cualidades de combate del soldado británico que, pese —o quizás en cierto extraño sentido debido— a los generales que le dirigieron, siguió arrastrándose y avanzando cuando los demás se habían parado.

Naturalmente podríamos también, con mayor seguridad en casos como el de la guerra de Crimea, adscribir nuestros éxitos a que el enemigo fue incluso más incompetente que nosotros. Estas dos explicaciones han sido maravillosamente expuestas por J. B. Priestley en un texto que se refiere a esta última campaña:

> Dos cosas salvaron de la derrota inmediata y el desastre total a este pequeño, raro y bastante absurdo ejército británico que desafiaba tan lejos de la patria a un imperio gigantesco. Primero: los rusos, con más soldados en el campo de batalla y reservas potenciales inmensas, se hacían más lío incluso que sus invasores, y parecían combatir en un sueño más que en una batalla. Segundo, y esa no fue la última vez que ocurrió así, los británicos lo debieron casi todo al valor, la obstinación y la soberbia disciplina de la infantería regular.[2]

Sean cuales sean los motivos, hay un factor importante que es el de las diferencias individuales entre un general y otro. En todas las guerras que hemos ganado, los mejores arrastraron a los peores.

La Tercera parte de este libro estudia esta cuestión y examina la tesis según la

cual los buenos generales se diferencian de los malos no por la edad, color o inteligencia, sino por el grado en que fueron capaces de resistir la psicopatología de las organizaciones a las que pertenecieron. Y al revés, los generales incompetentes fueron aquellos cuya mente encajó perfectamente con la organización militar. Tenemos una aproximación a este concepto de la «mente militar» en el personaje ficticio de C. S. Forester, el general Curzon:[3] frío, estricto, carente de imaginación, sin humor, honorable, valiente, tozudo, meticuloso, espartano, estoico, leal, obediente y patriota. El héroe de Forester era además ambicioso, arrogante, impaciente, inseguro, hipersensible a las críticas, gris, nada intelectual, nada científico, conservador y moralmente cobarde.

Este conjunto de rasgos concuerda con los resultados del estudio de S. P. Huntington, quien descubrió que las descripciones de la mente militar han acentuado generalmente su bajo calibre y el hecho de que «la inteligencia alcance e imaginación del soldado profesional sean inferiores a la inteligencia, alcance e imaginación del abogado, el negociante y el político». El mismo autor opina que «esta supuesta inferioridad ha sido atribuida a varias causas, desde el talento inferior de las personas que se convierten en oficiales, hasta la organización misma de la profesión militar que impide el despliegue de las iniciativas intelectuales, pasando por la poca frecuencia de las oportunidades que tiene un oficial de aplicar activamente sus habilidades».[4] También parece haber un consenso general tanto entre autores civiles como militares en que la mente militar es rígida, lógica, inflexible, carente de emociones, disciplinada y sin intuición.

Ahora bien, ¿tiene validez psicológica todo esto? Y, ¿qué tiene que ver con la incompetencia militar? ¿Sirven estos rasgos para establecer distinciones válidas entre comandantes buenos y malos? ¿Y cuáles son sus orígenes en la psicología humana? Para tratar de contestar a estas preguntas la última parte de este libro examina algunos casos; primero sobre el concepto de autoritarismo, después sobre algunos ejemplos de generales concretos, buenos y malos.

26

EXTREMOS DE AUTORITARISMO

«Si la sociedad está en peligro no es debido a la agresividad humana sino a la represión de la agresividad personal de los individuos».

D. W. WINNICOTT

Cuando se considera la validez de una teoría compleja, a menudo resulta útil examinar manifestaciones extremas del fenómeno que la teoría trata de explicar. En el caso del autoritarismo se ha hecho esto en varias investigaciones independientes. Aquí hablaremos de dos de ellas. La primera se basa en una serie de entrevistas con miembros de las S. S. que habían sido guardias de campos de concentración y con otros criminales de guerra condenados por asesinatos en masa.[1] La segunda, quizá la más reveladora de cuantas se han realizado, es un análisis de las anotaciones realizadas en su diario por una personalidad autoritaria prototípica: el Reichsführer Heinrich Himmler.[2]

Al concentrar nuestro análisis en estos hombres *no* sugerimos que puedan encontrarse paralelos entre los comandantes del ejército británico. Pero del mismo modo que una comprensión adecuada de las depresiones ligeras puede beneficiarse de un estudio profundo del suicidio, también la comprensión cabal de la naturaleza del autoritarismo «normal» puede ser mejorada mediante la contemplación de sus manifestaciones más patológicas. En este caso, los resultados de tal estudio apoyan la opinión según la cual los rasgos autoritarios son producto de una debilidad subyacente del ego. Así, a partir del primer estudio parece que los guardias de las S. S. del Tercer Reich no fueron, como dice la creencia popular, fanáticos de las ideas, sino «hombrecillos» inadecuados para quienes las satisfacciones que la organización de las S. S. proporcionaba estaban hechas a medida: figuras paternas poderosísimas, reglas rígidas de lealtad y obediencia, y conductos de descarga «legítimos» para su hasta entonces reprimida y criminal hostilidad.

Las pruebas dan a entender que estos hombres estuvieron anteriormente sometidos a privaciones en el terreno de las emociones y que durante la infancia estuvieron sometidos a una disciplina represiva. Inclinados a los valores de la obediencia total, el puritanismo sexual y la decencia varonil, acabaron por despreciar todo lo relacionado con la ternura, el amor y la sensibilidad.

El precio que pagaron por su infancia sin amor y sin libertad fue un ego inseguro y débil, el miedo y la antipatía contra su propia pasividad, y una dependencia servil en relación con el ordenamiento y regulación de sus vidas por parte de una poderosa autoridad.

Uno de los problemas de base de estas personas es que se ven forzadas a

renunciar, y luego denunciar, precisamente la parte de sí mismos que más necesitan. Como dijo uno de ellos, era mucho mejor que la gente pensara de él que era un nazi embrutecido y un asesino sin entrañas que un marica.

En una palabra, eran parecidos a personas que cuando están muriendo de hambre llegan a despreciar toda demostración de hambre, ya que de otro modo sería como admitir (ante sí mismas) lo grave de su situación. Esta situación aparentemente imposible fue lo que encontró una solución en el proceso de proyección paranoica. Odiaban en los otros lo que no podían tolerar en sí mismos. Por esta razón, los débiles, los viejos, los que no tenían privilegios, los que vivían acobardados, y posteriormente los millones de hambrientos de los campos de concentración se convirtieron en víctimas de sus temibles cuidados.

Del mismo modo, no fue tampoco una racionalización totalmente consciente, ni exclusivamente su necesidad de justificación, lo que les condujo a declarar que sus víctimas indefensas eran enemigos peligrosos, terroristas judíos, etc., que tenían que ser eliminados. Porque en cierto sentido todas esas personas *eran* enemigos, aunque no tanto del Estado como de los precariamente estabilizados egos de sus verdugos.

Una vez aceptada la naturaleza de estas personalidades enanas, los demás rasgos de su comportamiento podrán llegar a ser comprensibles: la acrítica adulación de sus superiores, el entusiasmo mostrado por la sociedad uniformada y completamente masculina integrada por los demás guardias, y la mojigatería sexual que podía coexistir junto a los más brutales y obscenos crímenes sexuales contra los cuerpos de sus víctimas. Es significativa, en vista de las relaciones existentes entre los rasgos del carácter obsesivo anal y el autoritarismo, la reacción que tuvieron algunos de estos hombres ante las actividades excretoras de sus prisioneros. Así, hubo por ejemplo un sargento de las S. S., que estaba a cargo de la enfermería, de quien se ha escrito: «Algunas de las atrocidades de G. N., comprobadas ante el tribunal, fueron tales que dudo antes de registrarlas aquí por escrito. Esencialmente muestran que su máximo odio iba dirigido contra las personas que padecían diarrea y no podían controlarse… Todas las afecciones abdominales eran tratadas por él con aceite de ricino. Luego prohibía a sus pacientes ir al lavabo, pero les pegaba y hasta los mataba si se ensuciaban en la cama».[3] No es necesaria mucha imaginación para apreciar que la visión de las víctimas desamparadas debió despertar algún dormido recuerdo personal de su temprana experiencia de «civilización» en manos de padres muy exigentes.

Las relaciones entre el sadismo anal y el aprendizaje del uso del orinal en la primera infancia han sido muy bien explicadas por Henry V. Dicks:

> En las guarderías infantiles es bien conocido el acto de desafío o resistencia pasiva consistente en esconder un taburete… Pero hay actos como el ensuciarse y no controlar los excrementos que son algo a la vez vergonzoso y denigrador; y puede llegar a ser un acto de odio, desafío y rechazo «escandaloso» en las primeras escaramuzas contra la autoridad… En mi

propia experiencia práctica, los pacientes que se han sentido frustrados o enfadados conmigo o con personas exteriores, han sufrido diarreas o vómitos o ambas cosas. Desde este punto de vista, pues, el mundo lleno de odio de G. N. contiene claramente este tema primitivo.[4]

El frecuente empleo por parte de las S. S. y otras organizaciones militares de términos como «desinfectar», «limpiar» y «barrer», eufemismos con los que se indica su trabajo de matar, no carece de significación en el contexto de los orígenes anales de la agresión organizada. El uso de esos términos sirve para encubrir hasta el más flagrante acto de destrucción asesina bajo la capa de la necesidad clínica.

Esto por lo que respecta a la gente sin importancia en la jerarquía de las S. S. Todas las dudas que puedan quedar respecto al concepto del autoritarismo podrán disiparse cuando contemplemos a su líder, Heinrich Himmler. Este «remilgado y pálido ex-avicultor» constituye un ejemplo tan perfecto de la teoría general del autoritarismo que vale la pena explicar con detalle su caso.

La teoría supone que las personalidades autoritarias son producto de padres que sentían ansiedades en relación con su status social y que eran represivos en alto grado. El padre de Himmler, pedagogo de pueblo y «terrible esnob»,[5] encaja en esa tipología. La teoría sostiene que el miedo al castigo paterno por toda muestra sexual o toda agresión lleva a un bloqueo tremendo de estos impulsos y las emociones con ellos relacionadas. El diario de Himmler, a diferencia del de la mayoría de los adolescentes normales, es plano, frío e incoloro desde el punto de vista de las emociones.

La teoría afirma que los autoritarios contribuyen a dar sostén a esta supresión de sus emociones negándose a mirar hacia dentro. Las anotaciones del diario de Himmler están confinadas a los detalles más mundanos de su vida cotidiana y no presentan nunca declaraciones acerca de *cómo se sintió o qué pensó* ni siquiera en relación con esas cuestiones tan triviales. Sus notas están libres de toda emoción; no hay allí odio ni amor, ni tampoco búsqueda alguna de la propia identidad.

Según la teoría, el miedo de un individuo respecto a su propia sexualidad conduce a la proyección. El autoritario imputa a los otros lo que no tolera en sí mismo y luego, con una actitud santurrona, lo condena. El oprobio amontonado por Himmler sobre los homosexuales y otros individuos con desviaciones sexuales apenas deja duda acerca de la naturaleza de su origen en su propia sexualidad transtornada.

El diario de Himmler da también pruebas de otro medio clásico para impedir la salida de impulsos inaceptables: una preocupación compulsiva por el tiempo. Como muestra el siguiente extracto, el diario parece un horario de trenes. Su vida parece haber estado regulada por el reloj, sin momentos libres que pudieran exponerle a peligrosas acciones espontáneas.

8. Me levanté. Hice recados. Periódico.

9. A Lorwitz.

11, 45. Comí en Lorwitz.

12, 20. Tenía que ir a recibir a Padre en la estación del ferrocarril, pero llegué a las 12, 30… Me reuní con Padre en un coche salón en Dachau.

3. Llegué a Ingolstadt.

4. Fui al centro de la ciudad. Nos encontramos con Madre y Gerhard. Tomamos café.[6]

Como señala Loewenberg, esta programación obsesiva de la jomada y sus acontecimientos es un ejemplo más de las relaciones existentes entre el autoritarismo y los llamados rasgos anales, pues podría muy bien ser que la estricta preparación para el uso del orinal y la restricción del funcionamiento de los intestinos a un momento determinado del día fuercen al niño a adquirir no solamente un sentido rígido de la programación temporal sino también la tendencia a pensar que el orden equivale a la regularidad temporal.

Se ha sugerido que el control forzado que es consecuencia de una enseñanza estricta del uso del orinal puede, por un lado, provocar el nacimiento de un rasgo permanente de tacañería, y por otro lado predisponer al individuo a una serie de desórdenes psicosomáticos gastrointestinales. Himmler tenía estos dos efectos. Cada serie de notas correspondientes a una jomada concluía con una cuidada relación de los gastos hechos ese día, y durante toda su vida fue víctima de desórdenes intestinales.

Se recordará que la ansiedad en torno a la posición social desempeña un papel importante en el autoritarismo. Una vez más el Reichsfürer concuerda con la teoría. Como su padre, Himmler era un terrible esnob; estaba tan obsesionado por su status y posición social que cada vez que se refiere a una persona en su diario anota al frente su rango y título exactos.

De acuerdo con la teoría, el diario de Himmler contiene sorprendentes pruebas de las fuertes «formaciones de reacción» (es decir, contra-tendencias determinadas inconscientemente) contra su hostilidad reprimida. Dice de sí mismo que le hizo llorar el ver discutir a una joven «con su duro e inflexible padre», y en otra ocasión le afecta de forma similar la visión de la pobreza y el hambre sufridas por una anciana. Toda duda que pudiera albergarse respecto al verdadero motivo de estos sentimientos desaparecerá cuando se recuerde lo que este mismo individuo hizo a millones de muchachas y ancianas.

Y de esta forma sigue todo. Prácticamente no hay ningún rasgo de la teoría norteamericana que no sea confirmado con ejemplos por Himmler. En ciertos aspectos, naturalmente, como en el de la magnitud de su antisemitismo y de su fría hostilidad, Himmler es una grotesca caricatura de la personalidad autoritaria descrita por la teoría norteamericana.

En otros aspectos confirma además una puntualización que hemos recogido nosotros aquí pero que no fue debida al grupo de Berkeley (véase el final del capítulo sobre autoritarismo), a saber la atracción que sienten las personalidades autoritarias por ideologías, organizaciones y relaciones personales que prometen satisfacer sus necesidades neuróticas. Para Himmler había tres necesidades claras: un autocontrol estricto, una denegación de su pasividad subyacente, y una necesidad de calmar sus dudas acerca de su propia masculinidad, ansiedad que queda claramente reflejada cuando Himmler afirma que debilidad equivale a afeminamiento.

En estas circunstancias no resulta extraño que Himmler prosperase en el mundo duro y agresivamente masculino de las S. S. Como jefe de policía, con su uniforme, su poder sobre la vida y la muerte de millones de personas pero siempre bajo la sombra de Hitler; en una organización rígidamente controtada por reglas y reglamentos; trabajando en el mundo jerárquico y burocrático de la administración militar con sus horarios, registros y dosiers, cada una de las facetas de su personalidad encontró expresión y premio.

Para un hombre así la ideología nazi era como un imán. «Para Himmler la identidad masculina equivalía a combatir, llevar uniforme y estar entre los militares… el carácter forzado de sus valores: energía, dureza, y el impulso a estar activo en todo momento, indican que *su finalidad subyacente consistía en defenderse* de la pasividad, la debilidad y el no-ser».[7] También es probable, como ha señalado Dicks, que el culto a la «masculinidad» estimulado por Himmler en el seno de las S. S. se debiera por un lado a las imperfecciones físicas del propio Himmler (pecho débil, hombros estrechos, contornos gordezuelos y mirada de miope), y por otro lado a sus poco veladas tendencias homo-eróticas. Este culto, que era una caricatura grotesca de la verdadera masculinidad, tenía formas y orígenes no muy diferentes de los del «cristianismo muscular» del que hemos hablado en un capítulo anterior. Porque los dos fueron productos de un hábito autoritario y ambos sirvieron para gratificar las inclinaciones homosexuales en nombre de una ideología más «elevada». Vale quizá la pena tener en cuenta que ambos cultos, uno de ellos muy maligno y el otro relativamente benigno, son ejemplos extremos del ubicuo fenómeno del estrechamiento de lazos entre los varones. Según Lionel Tiger, la tendencia de los varones (ausente entre las mujeres) a formar grupos estrechamente vinculados y sólo para hombres, tanto si estos grupos son clubs, logias, bares militares o instituciones mayoritariamente masculinas, como la bolsa, tiene un origen remoto en una ventaja muy antigua e indiscutible del varón: su superioridad como cazador.[8] Teniendo esto en cuenta, no resultará sorprendente comprobar que el culto a la masculinidad y la persecución de una presa humana estén tan estrechamente ligados.

Algunos de los rasgos menos atractivos de los autoritarios son su preocupación por el castigo y su incapacidad para sentir preocupación alguna por los derechos humanos de las minorías perseguidas. En Himmler estos rasgos estaban muy desarrollados. Su interés de toda la vida por las cámaras de tortura y otros sistemas

similares de castigo fue acompañado por un sadismo contra los otros hombres nunca superado. Para él, el culto a la masculinidad perdonaba, y hasta estimulaba, las mayores brutalidades que pudieran cometer sus esbirros, sobre todo cuando la tortura aplicada, como el famoso tratamiento de la manguera, suponía la destrucción del cuerpo humano a través de los conductos gastro-intestinales. Pero incluso aquí, en sus mayores monstruosidades, resulta claramente patente la presencia del otro lado de la moneda que es la personalidad autoritaria, sus aspectos restrictivos. Así, la exterminación de los judíos tuvo que ser «legalizada» antes de ser llevada a la práctica, aunque la legalización se redujera a cambiar la ley que trataba de los derechos de los judíos. Que esta maniobra digna de farsa era bastante más que un superficial intento de engañar a la opinión pública fue evidente por la reacción personal de Himmler cuando, en algunas ocasiones, fue testigo presencial de la puesta en práctica de los métodos menos agradables de sus secuaces. Aunque estuviera muy dispuesto a estimular las matanzas en masa, la visión de personas que de hecho eran asesinadas de un disparo o a palos era más de lo que podía soportar, seguramente porque un enfrentamiento demasiado cercano con los «hechos» suponía un enfrentamiento demasiado claro con su propia psicopatología reprimida.

En conjunto, la historia de Himmler, como la de muchos de sus contemporáneos de la Alemania nazi, no es solamente una advertencia para todas las sociedades que llamamos «civilizadas» y tratan de conseguir sus fines por medio de una combinación de moralidad punitiva, militarismo y control represivo de sus ciudadanos en sus primeros años, sino que es además una ilustración convincente aunque desagradable del concepto y la teoría del autoritarismo. Estas pruebas sirven además para iluminar otros dos tipos de incompetencia militar: la que resulta de un excesivo control de la agresividad y la que es consecuencia de un modo de pensar basado en la ilusión.

Cuando hablamos de las organizaciones militares indicamos que uno de los principales problemas a los que tales grupos se enfrentan no es tanto la *exhibición* como el *control* de la agresión. Como la materia prima de su oficio es la violencia, su tarea, desde el punto de vista de la adopción de decisiones, consiste en decidir cuándo, dónde y cuánta violencia es liberada. Las organizaciones militares tienen además que erigir complicadas salvaguardias contra la posible desviación de su propia energía violenta contra sí mismas y contra los inocentes testigos presenciales a los que pudiera alcanzar. Esta es, como se recordará, una de las finalidades del militarismo.

Ahora bien, lo que se aplica al grupo puede también aplicarse al individuo. Todos nosotros nos enfrentamos al problema de ejercer un control apropiado sobre nuestros impulsos agresivos. La principal diferencia entre el grupo y el individuo consiste en que en este último los controles están internalizados en gran medida. Todo esto es bastante evidente; pero pensemos ahora en la situación en que se encuentra el autoritario. Para empezar, su fondo agresivo será probablemente mayor que el de la mayoría y sus defensas contra la exteriorización de la agresividad serán como un

ejército que, aunque provocado abiertamente y poseedor de una enorme capacidad de réplica, ha recibido sin embargo la orden de no disparar. Está sometido a una gran tensión interna, en un difícil e inseguro equilibrio entre la fuerza y los mecanismos que la retienen. En este estado de equilibrio forzado dudan entre la hostilidad violenta y el ultracontrol más rígido. Eso le ocurría, por ejemplo, a Himmler.

Es evidente que tal inestabilidad no puede en modo alguno contribuir a que un líder dirija racionalmente a sus subordinados. Afectadas por un conflicto inconsciente (entre la necesidad de expresar hostilidad y el miedo a expresarla), las decisiones adoptadas por los autoritarios no estarán tan influidas por el análisis frío de los datos como por las fluctuaciones del impulso y el control.

De paso valdría la pena señalar que puede presentarse una situación muy similar en relación con el otro gran impulso que causa problemas a los autoritarios: la sexualidad. No conocemos mejor ejemplo que el del misionero de *Rain*, de Somerset Maugham. Primero es víctima de un rígido autocontrol que le lleva a condenar a Sadie Thompson al fuego eterno. Al momento siguiente se ha acostado con ella, y al siguiente le corta la garganta. Una castración simbólica, como dirían algunos.

En la práctica, la incompetencia militar ha sido más a menudo resultado de un excesivo autocontrol que de su opuesto. De ahí que se haya dicho: «En el ejército de una democracia política, los hombres más pacíficos son los generales». O, como señala el general de brigada Bidwell en su libro sobre las guerras modernas: «Jamás ganó una guerra ningún general con problemas de conciencia o sin deseos de abatir hasta el fin al enemigo».[9]

Es claro que estamos tratando aquí de la confluencia de tres factores: edad, conciencia y agresividad. Como con el paso de los años el equilibrio hormonal de una persona puede cambiar, produciendo por un lado signos exteriores como la obesidad, y por otro una disminución de las tendencias sexuales y agresivas, los efectos de restricción obra de la conciencia serán más patentes. Un aspecto de estas relaciones de vaivén ha sido muy bien explicado por Janowitz:

> Todo el proceso de instrucción y avance en la carrera valora especialmente la capacidad de frenar completamente, o al menos parcialmente, todo ejercicio directo de agresión. El culto a la masculinidad y a la dureza relacionado con los oficiales de menor graduación es a menudo una reacción contra profundos sentimientos de debilidad. Esta presión agresiva puede *disminuir* [la cursiva es mía] conforme el oficial aumenta en capacidad, y también conforme avanza en el escalafón y en autoridad dentro de la organización.[10]

Tomemos el caso de Redvers Buller. De niño era famoso por la extrema violencia de su carácter, pero posteriormente, de adulto, «Lo que más me sorprendió de Buller fue… el perfecto control que tenía sobre su genio. De hecho era tan grande su control

que me hizo dudar si en realidad tenía o no».[11]

Parece que, frenada seguramente por las amables indicaciones de su ansiosa madre, la agresividad natural de Buller necesitó una reorientación pues, en su juventud y como oficial de baja graduación, llegó a destacar por la valentía y la violencia con que se comportaba ante miembros de esas razas de piel oscura que él reunía sin distinción bajo la etiqueta de «salvajes». Pero incluso entonces el conflicto subyacente salía a superficie y Buller buscaba un perdón «materno». Como ha indicado John Walters: «Las cartas que Buller escribió a su esposa revelan que al entrar en combate sentía una terrible lujuria *de la que confesaba ingenuamente sentir vergüenza* [la cursiva es mía]. Como un joven virgen que, mediante engaños, es llevado a un burdel, sufría terribles remordimientos después de que disparar y matar le hubiese dado al parecer una sensación de orgasmo emotivo o físico».[12]

Pero cuando, años después, fue enviado a mandar al ejército británico en su campaña contra los boer, todo cambió. Su antiguo placer ante la muerte desapareció misteriosamente. Ya no quedaba nada de su agresivo liderazgo. El hombre que había sido, por usar la frase de Wolseley, «un verdadero Dios de la Guerra», se convirtió en una anciana excesivamente cautelosa y vacilante tan inofensiva para el enemigo como azarosa para los que estaban bajo su mando. La edad y la madre habían acabado por vencerle…

Esta explicación de un patrón de conducta a través del ejemplo de Buller no supone su condena. Los peores y los mejores aspectos de estos procesos psicológicos pueden ser localizados respectivamente en las más encantadoras y más odiosas personas. Comparemos al amable y adorable Sir Redvers, cuya personalidad, tan valiosa en el terreno de la administración y la reforma, le sirvió de tan poco en el papel de comandante en jefe, con ese archiautoritario que fue Heinrich Himmler. Los dos sentían placer al matar y tenían enormes reservas de hostilidad mortal cuando se veían enfrentados a «pueblos inferiores». Los dos eran capaces de llevar muy bien y dirigir eficazmente una tarea administrativa. Los dos mostraron signos de inhibición sexual. Los dos tenían tendencia a tener arrebatos de compasión y tenían a veces sentimientos excesivamente protectores respecto a otras personas determinadas. En el caso de Himmler, estos sentimientos aparentemente de ternura abarcaban a las muchachas y ancianas. Los objetos de la solicitud de Buller fueron su madre y los soldados que se encontraban bajo su mando. Los dos manifestaron signos de tener un deseo compulsivo de gozar de un status social alto y contar con la aprobación de la sociedad. (En relación con esta cuestión, se ha sugerido que la profunda antipatía que Buller manifestaba contra el general Gordon[*] fue inspirada según las apariencias por sus celos de la popularidad todavía mayor que la suya de que Gordon gozaba).[13] Además, tanto Himmler como Buller utilizaban la comida y la bebida, en los momentos de tensión, como fórmulas para aplacar la ansiedad. Esta costumbre regresiva tomó la forma de una tremenda preferencia por pasteles de crema para Himmler, mientras que Buller consumía unas cantidades tan enormes de exquisitos

manjares bañados en generosas porciones de Veuve Cliquot que el vagón de ferrocarril con comida y champagne que le seguía siempre que estaba en servicio activo llegó a convertirse en algo muy conocido en todo el ejército.

Finalmente diremos que ambos hombres dieron muestras de formas de pensar llenas de engaño y carentes de realismo cuando las cosas les salían mal. En el caso de Himmler este tipo de pensamiento fue provocado por el fallecimiento de Hitler, y en Buller por su nombramiento como jefe del ejército de Sudáfrica. El denominador común de ambos factores determinantes del cambio fue que los dos se encontraron sin ese elemento esencial para la tranquilidad del autoritario: alguien que esté por encima, una poderosa figura paterna.

En conjunto, el síntoma del autocontrol exagerado de la persona autoritaria puede compararse con lo que ocurre cuando una persona nerviosa que está aprendiendo a conducir en un automóvil potente, se ve de repente abandonada por su profesor. Seguro que frenará a fondo…

27

LOS MEJORES Y LOS PEORES

«En la guerra en la que los avances tecnológicos solos habían eliminado ya tantas posibilidades de errores humanos, el error humano seguía siendo el principal factor determinante del resultado de la guerra».

JOHN STRAWSON, *Hitler as Military Commander*

Hemos estudiado los diversos ejemplos de incompetencia militar, la naturaleza de las organizaciones militares y la psicopatología de los que se sienten atraídos, prosperan y, en último extremo, desprestigian a las organizaciones militares, y ahora revisaremos algunos casos concretos. Si nuestras opiniones son correctas, los casos específicos de incompetencia militar y la posesión de una personalidad con rasgos autoritarios deberían coincidir. Los menos competentes deberían tener, según nuestra tesis, una personalidad que denotase un profundo desorden en el ego, rigidez, dogmatismo y una motivación por el miedo al fracaso. A la inversa, las características más destacadas de los comandantes muy competentes deberían ser su carencia de psicopatología autoritaria, una confianza en sí mismos enorme, y una robustez general del ego.

Para el primer grupo no hay mejor ejemplo que Adolf Hitler. Basándonos en que bajo su dirección como comandante en jefe Alemania sufrió la más tremenda derrota de todos los tiempos, deberíamos estar justificados cuando asumimos que, pese a que en algunos aspectos fue brillante en sus tácticas y en su estrategia política, puede haber sido en algunas ocasiones gravemente incompetente. Si observamos de cerca su historial queda claro que lo fue, y que las formas que adoptó su incompetencia fueron las que la teoría predijo. Del mismo modo, el estudio que William Langer hizo de su psicología muestra una horrorosa amalgama de los factores que operaron en los incompetentes militares de menor infamia que estudiamos anteriormente.

Los comandantes incompetentes, se ha sugerido, son a menudo los que se sintieron atraídos por la carrera militar debido a que les prometía satisfacer algunas de sus necesidades neuróticas. Entre éstas se cuentan: reducción de la ansiedad en relación con la falta real o imaginaria de virilidad/potencia/masculinidad; defensas contra las tendencias anales; estímulos para el hundido amor propio; descubrimiento de cariñosas figuras maternas y fuertes figuras paternas; poder, dominio y aclamación pública; localización de grupos exteriores relativamente indefensos sobre los que proyectar los aspectos propios considerados desagradables; y salidas legítimas y control adecuado de la propia agresividad.

Sabiendo esto podemos conjeturar que la vida en el ejército y el posterior papel de estar al mando de la más autoritaria organización militar que haya conocido el

mundo debieron atraer a Hitler como un imán. Según las investigaciones de Langer, [1] las necesidades neuróticas de Hitler pueden ser atribuidas a una concatenación de factores entre los que deben contarse: un padre inapropiado cuya inestable personalidad vacilaba entre la de un funcionario de ciudad pequeña, pomposo y pretencioso, y (cuando estaba en familia) el de un bruto borracho; una madre obsesiva anal y excesivamente indulgente; el nacimiento de un hermano menor; y la visión de sus padres en la cópula. Esta última experiencia, además de intensificar el odio que sentía contra su padre, dejó a Hitler asqueado por la deslealtad que su madre había tenido para con él, mortificándole por su papel de testigo impotente.

Como si todo esto no fuera ya suficiente, cuando Hitler descubrió que solamente tenía un testículo,[*] se confirmaron al parecer sus sentimientos de inadecuación. Según R. L. White, Hitler dio signos de tener todas las características generalmente relacionadas con la impotencia: «impaciencia y actividad exagerada, repentino desarrollo de la facultad de aprender y falta de concentración, claros sentimientos de inadecuación social; indecisión crónica; tendencia a la exageración, a la mentira y a fantasear, identificación de la madre como persona responsable… preocupación por la enseñanza del uso del lavabo y fantasías de castración».[2] Estas personas suelen ponerse a la defensiva cuando se las critica, creen que son «personas especiales que tienen una misión particular que cumplir», y tienen tendencia a entregarse a fantasías de venganza y sueños diurnos megalomaníacos. En sus primeros años como dibujante de postales y posteriormente con su preocupación por los planos de edificios grandiosos, Hitler dio muestras de otro síntoma documentado del monórquico: «una pasión por la creatividad, el volver a diseñar y reconstruir».

Con este trasfondo psicológico no es sorprendente que la oportunidad de entrar en el servicio militar resultara muy atractiva para Hitler. Acerca de ese momento Hitler escribió: «Para mí aquellas horas fueron como una redención de las vejaciones experimentadas en mi juventud».

El ejército le proporcionó las figuras paternas fuertes y masculinas que ansiaba. Hitler reaccionó ante ellas con la típica sumisión del autoritario. Como indica Langer: «Lo que todos los camaradas notaron fue su actitud de sumisión ante los oficiales superiores».

> … durante su carrera en el ejército tenemos un ejemplo excelente de su voluntad de someterse al liderazgo de varones fuertes dispuestos a guiarle y protegerle. A lo largo de toda su vida militar no hay ni un ápice de pruebas que demuestran que Hitler no fue sino un soldado modelo por lo que respecta a sumisión y obediencia. *Desde un punto de vista psicológico la vida en el ejército era algo que podía reemplazar la vida hogareña que siempre había deseado pero nunca encontró.*[3] [La cursiva es mía.]

La vida en el ejército le proporcionó además una serie de fuertes defensas contra su analidad subyacente. Hitler vio con buenos ojos las rutinas y rituales militares, y al aceptarlos se transformó.

> Es… interesante tener en cuenta el considerable cambio sufrido en su aspecto exterior. De los sucios, grasientos trajes de segunda mano regalados por los judíos y otras personas caritativas, pasó a gozar del privilegio de vestir el uniforme. Mend, uno de sus camaradas, nos cuenta que cuando Hitler salió de las trincheras para cumplir un encargo se pasó tantas horas limpiándose el uniforme y las botas que el regimiento entero se estuvo riendo de la situación. Un cambio muy notable para alguien que casi siete años antes se había negado a esforzarse para poder salir de las tristes condiciones en que vivía entre los desamparados de la sociedad.[4]

Aunque como soldado no se distinguió apenas durante la primera guerra mundial, el autoritarismo subyacente de Hitler quedó muy satisfecho en el nuevo ambiente social en que se encontró. Aunque se mostraba sumiso y obediente ante los que tenían una graduación superior, Hitler, como los cadetes de los que nos habla Simón Raven, no tenía problemas a la hora de mandar a sus inferiores.

Mientras que Himmler da ilustraciones de los aspectos menos agradables del autoritarismo, Hitler proporciona la ilustración más clara posible de las relaciones existentes entre la psicopatología autoritaria y la incompetencia militar.

Lo que fuese además (Langer dice de él que fue un psicópata neurótico), Hitler era desde luego un autoritario. De los rasgos definidores señalados por Adorno y sus colegas, tenía cinco en grado extremo y el resto con una intensidad que excedía en mucho al de una persona normal. Etnocentrista, violentamente antisemita, obsesionado por las nociones del dominio y el poder, capaz de exigir siempre una aquiescencia y sumisión de todos los que estaban por debajo de él, pero despectivo y a veces exageradamente hostil contra los grupos marginados, Hitler era además supersticioso (por ejemplo, creía en la existencia de determinantes místicos del destino de un individuo), anti-intraceptivo (es decir, opuesto a lo imaginativo y la mentalidad dotada de ternura) y destructivo, cínico y sin compasión por el sufrimiento humano. Era también un maestro de la proyección, e imputaba a los otros las intenciones agresivas que en realidad sólo él tenía; y fue sexualmente incapaz.

Hitler tuvo también, y en alto grado, los demás rasgos que suelen acompañar al autoritarismo. Pocas veces se habrá dado una mentalidad más «cerrada» y pocas veces habrá existido una personalidad marcada más claramente por los impulsos de tipo obsesivo anal. Respecto a estos últimos, Hitler era obstinado hasta lo increíble; su perversión sexual concreta[*] mostraba una combinación de un intenso interés anal y una rastrera sumisión que indica algo más que una neurosis anal corriente.

En el tema de la motivación-por-el-logro Hitler manifestó un profundo temor al fracaso así como los diversos rasgos relacionados con ese estado mental.

A la luz de las características de su personalidad y de la psicopatología subyacente, el tipo de incompetencia militar en que Hitler incurrió es precisamente lo que era de esperar:

1. Mostró una total despreocupación por el bienestar físico y psicológico de los soldados que integraban sus ejércitos. Como escribió el general Zeitzler, jefe de estado mayor, después de lo ocurrido en Stalingrado: «El informe de Paulus no le afectó en lo más mínimo. Los datos de muertos y heridos… le dejaron totalmente frío. Incluso las dramáticas descripciones hechas por testigos presenciales del infierno que había junto a Stalingrado, y que cada día era más atroz, no lo conmovieron en absoluto».[5]

2. Esta impermeabilidad al sufrimiento humano que dio como resultado un enorme despilfarro de sus propias fuerzas armadas fue un factor que contribuyó a su testaruda actitud de no ceder nunca un palmo de terreno. En Stalingrado, en el norte de África y, posteriormente, en el noroeste de Europa, la filosofía de «Victoria o muerte» proclamada por Hitler y su insistencia en que «no debe pensarse sino en resistir, no retirarse ni un paso, lanzar todas las armas y todos los hombres a la batalla» supusieron en muchas ocasiones graves casos de incompetencia militar.[*]

3. Su extremado etnocentrismo provocó otra conocida forma de incompetencia militar: la resultante de una grave subestimación del enemigo y sobre todo de la capacidad de las poblaciones civiles de resistir los efectos de la guerra.

4. Mientras que muchas de las decisiones tomadas por Hitler fueron militarmente desastrosas, su subyacente debilidad del ego y el miedo a las críticas produjeron otros rasgos que son indeseables en un alto mando militar. Dio ascensos a sus ayudantes y consejeros movido más por su espíritu adulador que por sus méritos o habilidad. Jodl y Keitel entran en este apartado. Hitler se negó a aceptar, creer o siquiera escuchar todas las informaciones proporcionadas por el espionaje que le resultaban de difícil digestión. Y cuando las cosas se pusieron verdaderamente mal él fue el primero en buscar cabezas de turco.

Como recuerda el general Zeitzler: «Cuando Hitler supo que el contraataque del II Cuerpo de Blindados había fracasado, su furia fue ilimitada. Volviéndose hacia el mariscal de campo Keitel, que estaba encargado de los castigos y disciplina en el seno del ejército, Hitler gritó: “Tráigame inmediatamente al comandante del segundo Cuerpo de Blindados, arránquele los galones y métalo en la cárcel. Todo ha sido por culpa suya”».[7]

5. Al igual que su secuaz Himmler, Hitler podía también mostrar en ocasiones ese excesivo autocontrol de la agresividad, esa falta de resolución que ha incapacitado a otros comandantes militares. Quizá su más desastrosa decisión durante la guerra fue cuando detuvo el avance de las tropas alemanas antes de Dunquerque, permitiendo así a los británicos la huida. Igualmente inexplicable, habida cuenta de la situación

militar del momento, fue su negativa a aprovechar la oportunidad de poder unirse a los finlandeses y así sellar el destino de Leningrado, pero una vez más se retuvo hasta que, cuando pudo decidirse, era ya demasiado tarde.

En 1944, después de los desembarcos aliados en Francia, Hitler volvió a intervenir para frenar la agresión alemana, esta vez deteniendo un avance sobre Caen de dos divisiones Panzer que había sido ordenado por Rundstedt. Según el teniente general Zimmerman, Hitler justificó y explicó este error de juicio diciendo que esas divisiones debían ser reservadas, por si se producía la invasión desde otro punto. Baste decir que cuando por fin fue convencido de que debía permitir que prosiguiera el avance, era ya demasiado tarde.

6. Por fin, el 22 de abril de 1945, «Hitler falló como comandante militar de una forma que no tenía precedentes en él. Al renunciar a su responsabilidad traicionó a su mando… el Führer abandonó el liderazgo y el deber a la vez».[8]

En conjunto, pues, Hitler encaja en nuestra teoría perfectamente. Si no fue el comandante militar más incompetente de la historia, sí estuvo cerca de merecer tal distinción (opinión que parece fue la que tuvieron la mayor parte de los generales que estaban a sus órdenes). Como escribe Strawson: «Los logros de Hitler como comandante supremo durante la segunda guerra mundial fueron inferiores a sus logros como soldado ordinario en la primera». Aunque fue capaz de decisiones tan implacablemente correctas como la de detener la retirada de Moscú, pudo también cometer tremendos errores garrafales, y éstos, cuando se produjeron, parecieron no tanto producto de la estupidez como de su absoluto, constante y ubicuo autoritarismo. De esto no cabe la menor duda.

Ahora bien, ¿cuál es el otro lado de la moneda? ¿Son los comandantes más competentes los menos autoritarios?[*]

Como primer paso hacia la respuesta a esta pregunta hemos estudiado los casos de aquellos comandantes del ejército de tierra y de la marina sobre cuya competencia ha habido un acuerdo general, para comprobar si había en estos hombres rasgos de autoritarismo. Los resultados de este análisis son esbozados en las siguientes notas:

General Sir James Wolfe

«¡Ah!, está loco, ¿no? Pues preferiría que *mordiera* a cualquier otro de mis generales». Esta contestación del rey Jorge II a una persona que se había quejado de que Wolfe estaba loco dice sólo parte de lo que Wolfe era. Porque el general Sir James Wolfe destacó ampliamente en relación con sus colegas por su humanitarismo, su mentalidad abierta y su eficacia militar.

Otros dos rasgos de este sobresaliente general confirman que él, al igual que nuestros otros grandes generales, no manifestó los defectos de personalidad característicos del autoritarismo. En primer lugar, se opuso duramente (y contra la

moda del momento) a lo que él llamaba esas «tácticas destructoras de la moral que son los castigos duros y los ejercicios de instrucción». En segundo lugar, como sugiere esta misma frase, no cortejó la popularidad y estuvo muy dispuesto a apartarse de las normas establecidas de la élite militar de su época.

En tercer lugar, él, al igual que Nelson, estuvo siempre dispuesto a desobedecer órdenes si éstas chocaban con sus creencias y estaba seguro de ellas. Después de Culloden, el general Hawley, «El verdugo», como le llamaban sus soldados, encontró al joven Charles Fraser de Inveralochie yaciendo vivo entre los cadáveres de los otros miembros de su clan. Se volvió a Wolfe y le ordenó que matara a «ese perro rebelde». Wolfe se negó y se ofreció a dimitir de su mando, «y Hawley encontró a un soldado que mató a Inveralochie sin escrúpulos».[9]

La valentía moral de Wolfe le permitió alcanzar niveles de eficacia militar muy raros para la época. Así, E. S. Turner ha descrito a este general como «el más ilustrado oficial de su época».[10] A riesgo de perder su popularidad, Wolfe forzó a los oficiales que estaban bajo su mando a cuidar del bienestar de sus soldados, a visitar los lugares en que los soldados residían, tener en cuenta su estado de salud y llegar en general a conocerles como seres humanos.

No son éstas las características del autoritarismo.

WELLINGTON

Es significativo que el hombre que actualmente muchos califican como uno de los más grandes comandantes militares de todos los tiempos careciera totalmente de los rasgos que caracterizan a la personalidad autoritaria, y desconociera completamente esas imperfecciones del carácter que son producidas por un ego patológicamente débil y una motivación por el logro deteriorada.

Wellington no dio muestras de tener sus sentimientos controlados ni quedaba impertérrito ante el sufrimiento humano; no trataba de hacerse popular, no le impresionaban ni los rituales ni las rutinas militares, y no buscaba chivos expiatorios cuando sufría una derrota militar.

Era un comandante para el que la eficacia y el bienestar de sus tropas estaba por encima de todas las consideraciones personales, un hombre de quien Trevelyan pudo escribir: «Fue una suerte para Gran Bretaña que Wellington fuera al mismo tiempo una persona muy humanitaria y un hombre de gran disciplina».

De Wellington dice Elizabeth Longford: «La confianza que tenía en sí mismo le convertía en un hombre decidido… creía que los sacrificios que hacía respecto a su fama personal serían a largo plazo compensados por la perfección de su ejército… despreciaba los signos de la autoridad: el bastón de mando, los guardias, los galones de oro, las plumas… Cuando se enteró de que el príncipe iba a permitirle llevar en su escudo de armas un distintivo real especial, se negó a poner en práctica aquella

ostentación… tampoco quiso que su hijo se convirtiera en conde si no era estrictamente necesario».[11]

La confianza que Wellington tenía en sí mismo queda también reflejada en su negativa a convertir a otros en cabezas de turco. Por ejemplo, del fiasco de Burgos dijo: «Veo que existe ya una predisposición a acusar al gobierno por el fracaso del sitio de Burgos… fue algo que hice bajo mi completa responsabilidad».

En cuanto a sus tendencias humanitarias (anti-autoritarias): «Lejos de ser un "carnicero", Wellington destacó entre los generales por sus repetidas negativas a sacrificar vidas de forma innecesaria… en los días que seguían a la victoria, al igual que en el momento en que ésta se producía, sus sentimientos eran algo menos que alegres. Casi siempre, al terminar una batalla, su estado de humor venía determinado por las víctimas, no por la gloria… La mañana siguiente al sitio apareció otro Wellington que sorprendió muchísimo a su estado mayor. Visitó a los muertos en el glacis y al ver a tantos de sus mejores soldados destruidos se puso a llorar».[12] Que el humanitarismo de Wellington no estaba limitado al campo de batalla, ni estaba tampoco frenado por sentimientos etnocéntricos, parece evidente por el hecho de que estuviera en primera línea de los que abogaban por la abolición de la esclavitud.

Hay otras seis facetas del carácter de Wellington que merecen ser mencionadas. En primer lugar, mostró una mentalidad «abierta» a las ideas nuevas, fue rápido en introducir innovaciones y ver las posibles ventajas del progreso tecnológico. En segundo lugar, aunque dispuesto a criticar duramente a sus oficiales por sus errores de ineficacia, era notablemente despreocupado por lo que respectaba a su ropa. Sólo trazaba el límite respecto al uso de paraguas en servicio activo. Tercero, no cometió el error crucial de tantos otros militares incompetentes, subestimar al enemigo, ni tendía tampoco al etnocentrismo que caracteriza a la personalidad autoritaria.

En cuarto lugar, y éste es un aspecto que muestra una alta motivación por el logro, dedicó muchísimo esfuerzo a una detallada planificación militar, sin dejar nada al azar; seleccionó a los oficiales por su eficacia, hizo siempre reconocimientos previos del terreno, anduvo entre sus soldados y, como él mismo decía, «siempre tuve que ver las cosas por mí mismo». En quinto lugar, mostró un ingenio y una profundidad de pensamiento que no tienen nada que ver con las restricciones que caracterizan al autoritario. Por ejemplo: «No sé qué efecto tendrán estos soldados [un grupo de tropas recién reclutadas] para el enemigo, pero, Dios mío, a mí me aterrorizan». «En la guerra, igual que en la vida, todo consiste en esforzarse por averiguar lo que uno no sabe por medio de lo que sabe; a esto es a lo que yo llamo adivinar lo que hay al otro lado de la colina»; «No hay nada más estúpido que un oficial valiente»; «En el ejército británico no hay absolutamente nadie que lea una nueva regla o una orden como si fuera algo que debe guiar su conducta futura. Más bien suelen leerse como si fueran divertidas novelas».

Finalmente, Wellington no dio muestra alguna de esa represión sexual que se dice que caracteriza a la personalidad autoritaria. Por el contrario, al igual que Nelson,

tuvo una clara predilección por la mujer que en ocasiones podía llevarle a hacer comentarios bastante adversos contra sus contemporáneos. Es razonablemente seguro suponer que no decidió entrar en la carrera militar por motivos equivocados.

SHAKA

Este rey y comandante en jefe zulú, contemporáneo de Wellington, fue en muchos aspectos uno de los comandantes militares más notables de todos los tiempos.

Para mostrar una apreciación breve de sus logros no podemos hacer nada mejor que citar una interesante comparación establecida por E. A. Ritter. En el año 1879, sesenta y tres años después de Shaka, la conquista de Zululandia exigió la intervención de 20.000 soldados británicos armados con fusiles que se cargaban por la recámara, cañones y baterías, durante seis largos meses. Este logro exigió además la utilización de tropas montadas coloniales, miles de porteadores negros de Natal y unos mil carromatos tirados por bueyes. La zona conquistada era aproximadamente de 26.000 km^2.

Shaka, que empezó con un núcleo de 500 lanceros no experimentados y que luchaba contra las mismas tribus hostiles contra las que combatieron los británicos, conquistó una zona *diez veces mayor* e hizo sentir su influencia en una zona doce veces mayor. Y lo hizo creando poco a poco a lo largo de doce años uno de los más eficaces y mejor disciplinados ejércitos que el mundo haya conocido.

Acerca de su mando como general se ha escrito: «El genio de Shaka consistía en su meticulosa atención personal a los detalles y en su tenacidad. Siempre que era posible insistía en inspeccionarlo todo personalmente. En cada una de las batallas críticas en que participó insistió en reconocer personalmente el terreno y la disposición de las fuerzas enemigas. Invariablemente comprobaba todos los informes tratando de conseguir pruebas de otro origen. Creía firmemente en la máxima “el ojo del amo engorda al caballo”».[13]

En una zona de competencia militar relacionada a ésta, la obtención y utilización de informaciones de espionaje, Shaka era igualmente hábil. No solamente utilizó espías y organizó un servicio de espionaje de primera categoría sino que se convirtió en un gran practicante del ataque por sorpresa y los trucos engañosos. Como táctico se complacía en utilizar acciones defensivas para atraer al enemigo a una posición que resultara favorable para sus fuerzas y se burlaba de la táctica predilecta de tantos militares incompetentes, el asalto frontal contra la posición más fuerte del enemigo.

Shaka siempre estudiaba detenidamente las disposiciones del enemigo y el resultado era que su ejército sufría menos víctimas que su adversario. Esta conservación de las propias fuerzas, característica distintiva del comandante competente, caracterizó todas sus actividades como general. En el campo de batalla, Shaka, al parecer por coincidencia, no solamente adoptó el famoso cuadrado de

Wellington, sino que incluso lo mejoró convirtiéndolo en un círculo, de forma que se evitaban las esquinas, puntos débiles en potencia del esquema británico. Para una mentalidad militar, sacrificar la belleza de las líneas rectas en pro de la mayor utilidad de las curvas de los círculos, puede interpretarse como una notable emancipación del atractivo que para el neurótico tiene el «bull».[*] Otro ejemplo de su flexibilidad y de su negativa a ser dominado por la tradición fue la prohibición de que sus tropas utilizaran sandalias. Al hacerles correr descalzos, ruptura considerable y desde luego nada popular con la tradición, dio a su ejército una velocidad de movimientos mucho mayor que la de sus enemigos. La antipatía que su orden produjo no fue en absoluto disminuida por una orden complementaria según la cual los soldados debían endurecer las plantas de los pies en un campo de instrucción sembrado de clavos. Los que dudaban en seguir su ejemplo en esa dolorosa iniciación fueron instantáneamente apaleados hasta la muerte.

En otra ocasión este mismo líder militar autócrata (pero no autoritario) que estaba siempre dispuesto a sacrificar su popularidad a fin de mejorar su eficacia militar, dirigió a todo su ejército, con sus gordos consejeros incluidos, por una ruta de 450 kilómetros, a marchas forzadas, durante seis días. A fin de que la moral no decayera se nombró a unos «asesinos» oficiales que debían matar a todos los que intentaran la fuga. Es interesante señalar que casi un siglo y medio después otro gran comandante, preocupado también por mejorar la salud de su ejército, aprovechó una página de la historia de Shaka. Spike Milligan nos ha dado una magnífica descripción de la aplicación de las lecciones de Shaka por Montgomery:

> En 1941 apareció un nuevo poder. ¡Montgomery! Fue encargado del Mando Sur. Empezó por sacudirse de encima a todos los rosados y gordezuelos oficiales aficionados a la caza, el tiro y la pesca que andaban por allí sentados «a ver si venían los boches». Hasta aquel día habíamos hecho muy pocos ejercicios de preparación física. Como máximo habíamos tenido los cinco minutos de agachamos por la mañana seguidos del riguroso ejercicio de las subsiguientes toses, bajo la dirección del suboficial a cargo del grupo, pero eso era todo…
>
> Una mañana, un estremecimiento de horror atravesó las apretadas filas. Allí estaba, escueta, la orden: «A las 06.00 horas la compañía se reunirá para una carrera ¡de SIETE KILOMETROS!». Los fuertes artilleros cayeron desmayados al suelo: algunos sollozaban debajo de sus camas. ¿SIETE KILOMETROS? Esa distancia no existía. ¡¿SIETE KILOMETROS?! Eso no era una carrera, era una deportación… Así que todos fuimos a la gran carrera. Cientos de cositas blancas y temblorosas desfilaron frente a Worthingholm. Los oficiales, desprovistos de su uniforme, parecían haberse desnudado también de toda autoridad. El teniente Walker parecía ciertamente un empleado de banca que no podía. Pues bien, yo, como muchos otros, no

estaba dispuesto a correr siete kilómetros, desde luego que no. Pensaba quedarme de los últimos, dejarme arrastrar hacia el telón de fondo, encontrar un pajar, y esperar allí tranquilamente el regreso de los otros para unirme entonces al grupo. Montgomery había pensado en esto. Nos pusieron en camiones de tres toneladas y nos llevaron hasta una distancia de siete kilómetros del campamento, y allí nos hicieron bajar. Así empezó. Algunos, agotados ya de tener que escalar los camiones y bajar de ellos, rogaban que alguien les diera el golpe de gracia. Y allá nos fuimos, con Maleta de Piel al frente. A los diez segundos ya estaba entre los últimos. «Descansad», dijo hundiéndose en una cuneta. Y descansamos cinco minutos. Luego dijo: «Bien, seguidme». A los diez segundos volvió a hundirse. Lo dejamos agonizando junto a la carretera.[14]

Al igual que Montgomery, Shaka podía ser humanitario y punitivo cuando cuidaba su ejército. Para asegurarse de que todos sus soldados no pasaban frío, descansaban lo suficiente y estaban bien alimentados, creó una ordenanza para cada tres soldados bajo su mando. No se combatió en ninguna batalla sin que los soldados tuvieran los abastecimientos de comida, agua y todo lo necesario situado en puntos estratégicos de antemano. Y después de la batalla,

Shaka realizaba otra cuidadosa ronda de inspección de las líneas de batalla. Todos los guerreros tenían que girarse y mirarle de frente cuando él paseaba entre las líneas… De vez en cuando decía algunas palabras de ánimo a los hombres con heridas ligeras que seguían en la brecha, y expresaba su satisfacción al ver que las heridas eran vendadas correctamente y curadas con hojas de u-joye *(Datura Stramonium)* que él había hecho aprovisionar precavidamente antes del combate. Porque Shaka sabía que necesitaba a cada uno de sus guerreros, y hacía todo cuanto estaba en su mano para evitar despilfarros humanos en su ejército. Varios de los heridos que él consideró demasiado graves fueron retirados a una orden suya al depósito central para los heridos graves. Una herida mal vendada era inmediatamente censurada, y enseguida se aplicaba el remedio. Y lo mismo cuando había defectos en las armas.[15]

Fue este tipo de comportamiento, verdadera antítesis de lo que experimentan otros soldados en cuanto al tratamiento recibido por su comandante en jefe, lo que explica la notable salud de que gozaron las fuerzas zulúes. Cuando los soldados enfermaban debido a que combatían en zonas infestadas de malaria y disentería, su recuperación era siempre muy rápida.

Diremos por fin algo acerca de la personalidad de Shaka. Podemos resumirla

como una personalidad autocrática, totalmente no autoritaria, con un alto grado de motivación por el logro, pero capaz de gran calor y simpatía. Según Ritter: «Era un hombre lleno de emoción y sensibilidad por debajo de su fachada de autodisciplina férrea. Era el mejor compositor de canciones, el primer bailarín y el más ingenioso conversador, y todo esto hace pensar que había en él un artista de naturaleza excitable, más sensible que los individuos corrientes de su raza, los nguni».[16]

En su actividad sexual era más atlético que autoritario. Tenía 1.200 concubinas que vivían en un kraal llamado El lugar del Amor, donde aventajó incluso a Napoleón.

Una faceta especialmente significativa fue su rechazo de las supersticiones. Un rasgo bien conocido del autoritarismo es la predisposición a la superstición, es decir, la proyección sobre entidades sobrenaturales de los aspectos reprimidos de la psicopatología individual. Ser supersticioso es una defensa natural contra la ansiedad, y por ello la superstición ha dominado las culturas primitivas o no-científicas en las que las personas tratan de encontrar una explicación a los acontecimientos naturales pero inexplicables que causan angustia.

A la luz de todas estas consideraciones, es un notable tributo a la fuerza del ego de un hombre y a su inteligencia el que Shaka fuera capaz de renunciar a las creencias supersticiosas en las que había sido educado desde su infancia. Shaka lo logró. Incluso hasta el extremo de descargar un golpe contra el sistema de curanderos que hasta su época había tenido a todos los miembros del pueblo zulú en su a veces aterradora mano. Tanto en esto como en otros aspectos, Shaka mostró estar completamente libre de los aspectos psicopatológicos del autoritarismo.

Napoleón

Acerca de la eficacia de Napoleón como general, Pieter Geyl ha escrito: «Su grandeza en este terreno es evidente, desde sus primeros éxitos sorprendentes en Italia hasta la última defensa del territorio francés en su adversidad. Su visión globalizadora de las posiciones, su instinto para elegir el punto clave, su capacidad para leer la mente de su adversario, su capacidad para adoptar decisiones rápidas, su personalidad suficientemente fuerte para imponer la obediencia, todas estas cualidades estaban presentes en Napoleón en el más alto grado».[17]

Otro autor dice de él que era «un hombre rápido para las resoluciones y de voluntad de hierro, un maestro en el oficio de soldado en sus aspectos técnicos, pero también un hombre elocuente y lleno de imaginación», mientras que otros historiadores han comentado un rasgo que también estaba presente en Montgomery: «La capacidad para seleccionar los datos importantes en situaciones muy complicadas». Este consenso de opinión parece que permite colocar a Napoleón en la lista de los «grandes capitanes» en una posición privilegiada.

¿Y cuál es su posición en relación con el autoritarismo y la motivación por el logro? Las pruebas que poseemos hacen pensar que aunque fue un hombre ambicioso, implacable, taimado, sin escrúpulos, grandioso, déspota, maquiavélico, dictatorial y autócrata, *no* era sin embargo autoritario. Por ejemplo, por lo que respecta al etnocentrismo: «En el sistema de Napoleón no había lugar para el más grave hecho que haya presenciado nuestra generación, la persecución de los judíos. De hecho el sistema napoleónico permaneció fiel, desde el primer momento hasta el último, a los conceptos de la igualdad civil y de los derechos humanos que hacían completamente imposible la opresión o exterminación de un grupo cualesquiera fuesen sus actos y opiniones, su cuna y su sangre».[18]

Podemos tomar como otra prueba de lo mismo el hecho de que en la política de Napoleón se exigiera que *todos* los miembros de una sociedad tuvieran las mismas oportunidades para recibir una educación. Esta es, además, una prueba más positiva de su carencia de etnocentrismo. Su deseo de romper las barreras sociales resulta también evidente a partir de este párrafo escrito por el filósofo socialista Pierre Leroux: «Dondequiera que gobernase o colocara gobernantes en nombre suyo, la Inquisición, los derechos feudales, todos los principios exclusivos, eran abolidos, reducidos el número de monasterios, disueltas las barreras aduaneras entre provincias… y los prejuicios sociales que dividían la humanidad en castas, así como todo tipo de desigualdades».[19]

Otro historiador señala que Napoleón «habría perspectivas a los hombres dotados de talento, lo cual era para él a la vez el criterio de la democracia y uno de los principales secretos de la política del Estado, de forma que ningún ciudadano, por humilde que fuera, quedara alejado, debido a discriminación por su origen y sus relaciones, de los puestos más altos dentro del Estado».[20] Evidentemente, la tranquilidad mental de Napoleón no dependía de la defensa autoritaria que estructura su medio ambiente social en grupos amigos y grupos marginados.

Si tomamos la represión sexual como criterio de medida del autoritarismo, Napoleón, como Wellington, Nelson y Shaka, tiene un nivel de autoritarismo verdaderamente bajo. La hetero-sexualidad madura del adulto tiene muchos elementos: el amor romántico, la susceptibilidad, la lujuria, los celos, la compasión y la generosidad. Según Frédéric Masson, Napoleón no carecía de ninguno de esos elementos. Ni era lento a la hora de empezar: «Una quincena después de su primer encuentro [con Josephine de Beauharnais] ella era ya su amante… Se amaron apasionadamente».[21]

Sus tareas militares no redujeron este ardor. «El viaje de París a Niza fue realizado en once etapas: desde cada una de ellas, así como desde cada uno de los centros de correos que encontró a su paso, Napoleón envió una carta a la Ciudadana Bonaparte. En estas cartas no hay otro aliento que el de la pasión… En Niza, tanto cuando emitía sus lacónicas órdenes… como cuando creaba rápidamente un sistema para que sus soldados pudieran ser adecuadamente alimentados, equipados y

disciplinados para el avance por los Alpes… una tras otra salen las cartas destinadas a Josephine».[22]

Su vida amorosa no le impidió tampoco extraer de ella tranquilidad y motivación militar: «“Cuando siento tentaciones de maldecir mi destino, pongo la mano en el corazón y siento allí tu retrato: lo miro y el amor me llena de una alegría que no hay palabras que puedan explicar”. La victoria era siempre un medio de volver a verla, de poseerla, de tenerla a su lado, siempre junto a él».[23]

La capacidad de Napoleón para sentir celos, compasión y perdón es ilustrada por su reacción ante la infidelidad de Josephine:

> Pero ahora era necesario asaltar la plaza fuerte personal de Bonaparte. Después de llamar repetidas veces a la puerta, en vano se arrodilló Josephine con sus fuertes sollozos… la situación se prolongó varias horas sin que desde dentro se oyera ni un lamento. Agotada por fin Josephine estaba a punto de retirarse desesperada cuando su doncella… la llevó de nuevo ante la puerta y fue rápidamente a recoger a sus hijos; Eugene y Hortense, arrodillados junto a su madre, mezclaron sus súplicas a las de ella. Fue entonces cuando la puerta se abrió: incapaz de decir una palabra, con las lágrimas fluyendo de sus ojos, el rostro convulsionado por la terrible lucha que había ocurrido en su corazón, Napoleón apareció con los brazos abiertos a su esposa… era el perdón, no un perdón dado de mala gana… sino una total y generosa reconciliación, perdón y olvido de los errores pasados… No solamente pudo perdonar a la esposa, sino que mostró la rara virtud de la magnanimidad hacia sus cómplices… nunca se supo que les privara de la vida o de la libertad… ni siquiera se dignó a dañarles en sus fortunas.[24]

A diferencia de los sexualmente trastornados archi-autoritarios como Hitler y Himmler, Napoleón podía ser todo lo contrario que extra-punitivo. «La falta, argumentaba Napoleón, estaba no tanto en ellos como en él mismo. Debería haber vigilado más estrictamente a su esposa. Un hombre había podido entrar en el harén obedeciendo los instintos de su sexo, había sido persuasivo y ella había cedido, como debía hacer siguiendo a su naturaleza».[25]

En cuanto a su propensión a tener aventuras más circunstanciales, tenemos este relato de sus numerosas relaciones de naturaleza más pasajera y puramente física. Pero incluso aquí Napoleón mostró una capacidad intraceptiva muy alejada de los rasgos típicos de la personalidad autoritaria:

> Pero hubo otras actrices que lograron entrar en los apartamentos secretos de las Tullerías, y cuyas visitas eran más o menos habituales. Eran mujeres jóvenes nada mojigatas que era imposible que Napoleón sintiera nada serio

respecto a ellas… Con su apasionada admiración por la tragedia se dirigía naturalmente a las intérpretes de la tragedia… Fedra, Andrómaca, Ifigenia, Hermione eran más que simples mujeres mortales; eran seres sobrenaturales, casi divinos empapados de todos los tesoros de la poesía y la historia. Su imaginación se complacía pensando en ellas: las actrices que las representaban le atraían no tanto por ellas mismas como por ser encamaciones de los personajes que interpretaban. En la cópula con ellas no había un sentimiento de degradación, y así podía cubrir una satisfacción puramente sensual con una neblina de sentimientos poéticos…

Otras muchas… subieron la escalera y… pasaron por el oscuro pasadizo… hasta la pequeña habitación… M. Bernard, florista de la corte, arreglaba cada mañana un ramo para la habitación secreta. Pero las flores renovadas de día en día se marchitaban menos rápidamente que las fantasías inspiradas por las visitantes… Tan numerosas llegaron a ser que hubiera sido difícil dar nombres a aquella multitud.[26]

Naturalmente una actividad sexual en esa escala es en sí tan anormal que sugiere que Napoleón era un hombre con gran capacidad sexual, o bien estaba preocupado por la necesidad de demostrarse a sí mismo que no tenía ninguna limitación, imaginaria o real, en cuanto a su capacidad procreadora. Lo más probable es que lo cierto fuera esto último. No solamente se decía que sus genitales exteriores eran poco impresionantes, sino que, como ha señalado A. J. P. Taylor,[*] «La mayor parte de las mujeres hablaban despectivamente de su papel en el lecho. El mismo tenía dudas acerca de su capacidad. Cuando consiguió tener un hijo de María Walewska quedó sorprendido y pensó casarse por segunda vez. Por otro lado, después de haber seducido a Mane Louise en la diligencia en la que ella viajaba, ella dijo: “Otra vez”. No se sabe si lo hizo o no».

Lo importante aquí es que lejos de reprimir su propia actividad sexual o condenar la sexualidad en los otros, Napoleón hizo todo lo que pudo para demostrarse que sus miedos no tenían razón de ser. Si tuvo problemas, parece que fueron más anatómicos que debidos a la presencia de rasgos autoritarios.

Otros rasgos generalmente relacionados con el autoritarismo son la rigidez, la mezquindad, la falta de espontaneidad y la posesión de una mentalidad cerrada. A juzgar por los siguientes extractos, Napoleón no manifestó estos síntomas propios de hombres del estilo de Himmler:

Firme e imperioso en las horas de trabajo, Napoleón era muy tranquilo y radiante cuando estaba con sus amigos. Estos admiraban su agradable ingenio, su sincera alegría, su rica y brillante conversación sobre temas morales y políticos. Era una persona amable y no inaccesible al consejo, inmensamente

trabajador, y siempre capaz de ser obediente al mandato del sueño. No parecía haber límite para la gama de sus actividades y curiosidad. Escuchaba a Monge hablar sobre geometría, rodeado de su estado mayor, y luego, en un perezoso intervalo, contaba sueños e historias de aparecidos. Su confianza en sí mismo era ilimitada, su ascendiente incontestable.[27]

En Viena le sorprendió la aparición de una joven que profesaba por él una adoración entusiasta. Por orden de Napoleón se dio orden de irla a buscar para que se presentase a verlo… Napoleón descubrió muy pronto que su apasionada admiración era de lo más inocente e ingenua. Dio orden de que fuera inmediatamente acompañada a su casa, le buscó un marido adecuado y le dio una dote de 20.000 florines. Esta muestra de respetuosa caballerosidad no fue un caso aislado en la vida de Napoleón.[28]

Finalmente, como muchos de los demás comandantes de nuestra lista, Napoleón carecía de la vanidad que corresponde a un ego débil, era notablemente descuidado en su vestir, tenía una amplia gama de temas intelectuales que le interesaban, y ascendía a sus subordinados según su eficacia. Tampoco dio muestras de tener ese paralizador control de la propia agresividad que en comandantes menos eficaces constriñó su conducta guerrera. Por el contrario, Napoleón, como Gengis Khan, su temible predecesor, podía ser implacablemente destructivo y hasta libertino en apariencia con sus propios soldados pero nunca autoritario.

NELSON

Cuando murió Nelson, un soldado escribió en su carta al hogar estas líneas: «Nunca pude verle personalmente, de lo cual estoy a un tiempo satisfecho y contristado, porque desde luego me hubiera gustado verle, pero todos los hombres de mi barco que le habían visto están hechos unas Magdalenas, no han hecho otra cosa que maldecir sus ojos y llorar desde que fue muerto. ¡Dios nos bendiga! Tipos que luchaban como demonios se sientan a llorar como mozuelas».[29]

Por razones de conveniencia algunos autoritarios pueden cultivar cierta afabilidad, sobre todo se relacionan con personas cuya aprobación tratan de merecer, pero, como vimos anteriormente (capítulo sobre autoritarismo), los autoritarios creen a menudo ser populares cuando en realidad no lo son. Nelson, de quien se ha dicho que era «cálido, vital, humano», que era querido sin afectación por sus oficiales y marinos, que podía mantener una amistad sincera y duradera con el esposo de su amante Emma Hamilton, y que disfrutaba en compañía de sus guardiamarinas, no era de ésos.

Los autoritarios, imbuidos de los valores materialistas de sus padres ansiosos respecto a su posición social, valoran a la gente que conocen de acuerdo con su

potencial utilidad. La generosidad, la actitud de hacerse el simpático, la hospitalidad y los sacrificios tienden a ser reservados para los que son ricos e influyentes. Los autoritarios no responden a las amabilidades pasadas, no pueden permitirse perder el tiempo con los que no pueden darles nada a cambio. Para ellos, las personas son objetos para ser utilizados.

Nelson, que, cuando murió su hermano Maurice, hizo más de lo que podía esperarse de él, y llegó a privarse de muchas cosas para ayudar a Sarah Ford, la ciega con la que había vivido su hermano, tampoco era así.

Nelson es para la armada lo que Wellington para el ejército de tierra: grande entre los más grandes comandantes y totalmente libre de rasgos autoritarios. Las siguientes citas y extractos del libro *A Portrait of Lord Nelson*, de Oliver Warner, tocan los aspectos de Nelson que nos interesan para nuestro tema. Parece por ejemplo que, al igual que Wellington, Napoleón, Montgomery y Slim, Nelson no dio muestras de tener una preocupación obsesiva por la pulcritud en el vestido: «… cuando el capitán Nelson, del *Albemarle*, llegó con su gabarra junto al buque… su vestido merecía atención. Llevaba el uniforme con todos los galones: su lacio pelo no estaba empolvado y lo llevaba atado en una tiesa cola de extraordinaria longitud; las solapas pasadas de moda de su chaleco añadían singularidad a su figura, y producían una apariencia que me chocó especialmente; porque nunca había visto nada parecido anteriormente, ni tampoco podía imaginar quién era ni a qué venía».[30]

Nelson no se sentía forzado a adular ni a lisonjear a sus superiores precisamente porque fueran superiores a él en graduación. Del almirante Sir Richard Hughes dijo: «Hace demasiadas inclinaciones, se pelea demasiado… el almirante y todos los que le rodean parecen bobos».[31] Fue la esposa de este mismo almirante quien comentó el aspecto de Nelson al que nos acabamos de referir, así como su actitud ante los guardiamarinas, a los que siempre llamaba sus hijos:

> Hay que suponer que entre los marinos debía haber tímidos y osados: nunca dio ninguna reprimenda a los tímidos, pero siempre les hizo ver que no les pedía nada que no estuviera dispuesto a hacer él mismo. Y le he oído decir: «Bien, Señor, voy a encaramarme corriendo a ese mástil y le ruego que me encuentre allí». No podía negarse nadie a satisfacer un deseo así, y el pobre tipo enseguida empezaba a moverse. Su Señoría no se fijó nunca en la presteza con que el otro ascendía al mástil, pero en cuanto se encontraba con el otro en lo más alto, empezaba a hablar muy animadamente y comentaba lo triste que sería para alguien creer que había «peligro, o nada desagradable, en el intento».[32]

George Matcham comentó que Nelson «ansiaba satisfacer a todos los que le rodeaban y distinguía unas veces a uno y otras a otro, sobre todo a los que más

parecían necesitarlo, con muestras de amabilidad».[33]

Acerca de su forma de pensar y de su mentalidad abierta, el secretario de Nelson, John Scott, dijo esto: «Sus decisiones políticas, hábiles y prestas, me sorprendieron muchísimo; verdaderamente todos sus actos públicos los hacía con un grado de corrección que le era peculiar. No escapaba a su mirada ni la circunstancia más ligera. Gracias a mi conocimiento de su correspondencia privada y secreta puedo decir que es la más grande personalidad que he conocido; de hecho es un hombre maravilloso, verdaderamente grande».[34]

Todo resto de dudas que pudieran quedar respecto a su falta de los perjudiciales efectos de un ego débil tendrán que disiparse cuando se tenga en cuenta su característica más famosa: la desobediencia. «Poseedor de un ilimitado valor moral, estaba dispuesto a desobedecer si creía que ello iba a ser ventajoso para su país (o Nápoles) y a menudo acertó… De hecho Nelson estaba siempre diciendo a otros, fueran aliados, superiores u oficiales del ejército, que no tuvieran en cuenta las órdenes, si era necesario, en interés de la causa».[35]

La opinión del propio Nelson en torno a esta cuestión no era nada complicada. Como dijo al duque de Clarence: «Servir a mi rey y destruir a los franceses es la orden que considero más importante de todas; y de ella salen otras de menor importancia; y si una de estas otras milita contra la primera (¿pues quién puede saber algo con exactitud desde tanta distancia?), doy media vuelta y obedezco la gran orden y protesto contra la otra».[36] Al lado de esta saludable falta de consideración hacia la obediencia ciega, había en Nelson mucha valentía física y ese espíritu agresivo que ni duda ni se contiene.

Es probable que la ausencia en Nelson de los rasgos que han provocado tantos casos de incompetencia militar (y naval) tenga mucha relación con su feliz y segura infancia, el cariño de sus padres, y la notable señorita Blackett que, a la muerte de su madre (cuando Nelson tenía nueve años), se convirtió en niñera de Nelson. Puede también, al menos en parte, atribuirse al medio ambiente de una parroquia rural, donde el cultivo de las tareas intelectuales y el amor a la lectura eran considerados más importantes que conseguir los objetivos que los padres ansiosos respecto a su status suelen imponer a sus hijos. Y sin duda debe también algo a que, a causa de las estrecheces en que vivía su familia, tanto él como sus hermanos tuvieran que dedicarse a trabajar desde bastante jóvenes en diversos oficios, en lugar de vivir encarcelados en esa clase de colegios a los que padres ansiosos por su posición social enviarían a sus hijos en una época posterior.

FISHER

Si tomamos como criterio para medir la grandeza de un militar sus buenas influencias para una organización bélica, el impacto que tuvo «Jackie» Fisher en la

armada británica de su época le coloca en un puesto muy elevado de la historia naval de su país.

En palabras de Richard Hough: «En una época en que las garras de la protección y los privilegios seguían dominando tenazmente la situación, Fisher luchó impetuosamente hasta llegar a convertirse a los sesenta y tres años en el hombre que controlaba la más poderosa fuerza destructiva del mundo».[37]

De hecho, este almirante de la flota y Primer Lord del Mar durante la primera guerra mundial no sólo controló sino que fue en gran parte responsable de la existencia misma de esa fuerza.

Como los otros grandes capitanes de los que hemos hablado en este capítulo, era un hombre completamente libre de los defectos de personalidad procedentes de la debilidad del ego. Hombre bullicioso, con una enorme confianza en sí mismo, manifestó muchos rasgos coincidentes con nuestra tesis. Fue un tecnócrata progresista, y ello en la armada que se había hecho famosa por su resistencia a todo lo que oliera a progreso. Quizá no fuera un gran estratega pero ansiaba ocupar puestos de responsabilidad y fue una persona coherente, incisiva y, en su búsqueda de la eficacia, capaz de seguir adelante sin sentirse molesta por las interferencias de los enemigos que encontró a su paso. Carente en apariencia de modestia, no mostró esa tendencia a eludir la luz pública que caracteriza la patología de la motivación por el logro.

Como podía esperarse en un hombre con un ego de proporciones francamente de tamaño de carro blindado, Fisher padeció muy poca represión de su sexualidad o agresividad. No era hombre pacífico, pero tampoco era frío. Mujeriego, fue amado a su vez por las mujeres, y su calor y humanitarismo se extendieron más allá de los límites de la sexualidad y el matrimonio. En palabras del almirante Bacón: «La comodidad de los oficiales y hombres bajo su mando estuvo siempre en su corazón». Otros han hablado de su «emoción y amabilidad para con los oficiales más jóvenes que él».[38]

Autócrata, pero no autoritario, con una gran motivación por el logro pero no detenido por el miedo a perder la aprobación de los otros, Fisher mostró un claro rechazo de rasgos anales como la mezquindad con el dinero. Aunque siempre fue relativamente pobre y careció siempre de fortuna privada, tenía una merecida reputación debido a su generosidad.

En conjunto Fisher, como Nelson, tenía las condiciones necesarias para mejorar la eficacia de la armada gracias a su inteligencia e impulso. No se vio impedido por esos sentimientos de inferioridad infantil que han frenado a otros líderes militares y navales. Había una clara penetración en sus palabras: «Atribuyo mi actual vitalidad al hecho de haber bebido la leche de mi madre más allá del período legal de los nueve meses».

Acerca de su categoría como comandante militar, Liddell Hart escribió: «Lawrence puede soportar la comparación con Marlborough o con Napoleón en una de las facultades fundamentales del gran general, la capacidad de captar inmediatamente la imagen del terreno y la imagen de la situación, la capacidad de relacionarlas y de relacionar lo local con lo general. Hay ciertamente muchos elementos que hacen pensar que su sentido de lo topográfico y lo geográfico era mucho más notable que el de aquéllos».[39]

Al comparar a Lawrence con Marlborough, «nuestro genio militar más representativo», Liddell Hart opinó que Lawrence tenía también un grado igual de «profunda comprensión de la naturaleza humana», la misma «capacidad de hacerse querer y de comunicar energía», y la misma «consumada combinación de diplomacia y estrategia». «A Lawrence podría aplicarse, según el veredicto de quienes le vieron en momentos de crisis y confusión, la frase con la que Voltaire describió a Marlborough: "Tenía, en un grado superior al de todos los comandantes de su época, esa tranquila valentía en medio del tumulto, esa serenidad de alma en las situaciones de peligro que los ingleses llaman *cool head* [imperturbabilidad] y quizá sea esta cualidad, el más importante don natural para el que tiene que mandar, lo que dio anteriormente tantas ventajas a los ingleses sobre los franceses"».[40]

Liddell Hart pensaba también que Lawrence, «el general que más había leído», tenía «más conocimientos acerca de la guerra que ninguno de los generales de la última guerra». A la luz de hechos que se han conocido posteriormente, quizá Liddell Hart exageró algo pero incluso hoy en día pocos discutirían que «la habilidad militar de Lawrence… le mereció un puesto al lado de los grandes líderes guerrilleros».[41]

Por su personalidad, Lawrence es seguramente el menos autoritario militar de alta graduación que haya conocido el mundo. Era un hombre que carecía por completo de ambición personal, rechazó ascensos, honores y premios que se le otorgaron y deploró la pompa, las vanidades y todas esas reverencias e inclinaciones ritualizadas que suelen relacionarse con la estructura de poder de los sistemas de mando de tipo jerárquico. El hecho de ser capaz de renunciar a su apellido para adoptar el de Ross primero, y luego el de Shaw, y reanudar felizmente su trabajo como oficial de baja graduación *después* de haber conseguido una fama que se extendía por todo el mundo, indica un grado de modestia que es realmente único entre militares.

Contra la característica predisposición del autoritario, Lawrence sentía antipatía por todo lo que fuera estorbar la libertad de otros hombres. No le gustaba dar órdenes y de hecho ejerció su eficaz mando en gran parte mediante consejos. Que sus consejos fueran luego llevados a la práctica hace suponer que, debido a su personalidad, consiguió un grado de liderazgo que raras veces alcanza ningún

comandante militar. Lawrence mismo estaba dispuesto a obedecer órdenes estúpidas pero no le gustaba dar a otros órdenes de ese tipo.

Como señala Liddell Hart: «En la guerra, esas órdenes tienen como consecuencia el inútil sacrificio de las vidas de los soldados. En tiempo de paz contribuyen a menudo a la esterilización de la capacidad de razonar del hombre».

Lawrence respetaba la razón en gran medida y consideraba que la posesión de conocimientos era algo de importancia vital para un líder militar. En su opinión «el general perfecto debía saberlo todo». Por eso mismo este hombre de mentalidad abierta como pocas deploraba las mentes cerradas y vacías de sus compatriotas militares, hombres que mostraban una «falta de curiosidad fundamental y paralizadora». Por su parte, Lawrence daba mucha importancia a sus profundos estudios sobre la tecnología de la guerra, tanto si esto suponía el aprendizaje del uso de diversos tipos de armas como si se trataba de aprender a pilotar un avión o diseñar una magnífica lancha para el rescate aeronaval.

En un capítulo anterior hemos examinado las relaciones existentes entre el antiintelectualismo y el militarismo, relaciones que alcanzaban sus proporciones más deprimentes en la quema de libros realizada por los incultos y ansiosos líderes del Tercer Reich. En Gran Bretaña hemos visto que el generalizado desprecio que sienten los militares por los intelectuales tuvo su origen en el culto del «cristianismo muscular», estimulado por los internados caros británicos. Y vimos que la psicología del comportamiento «machista» con su exagerada y aparente masculinidad y su equiparación del intelectualismo con el afeminamiento, partía de las profundas ansiedades con las que hombres de ego débil ven su propia pasividad.

El comportamiento de Lawrence y de otros jefes militares competentes hay que estudiarlo en un contexto que casi ha llegado a ser aceptado como algo natural y lógico, como una especie de característica sexual secundaria. Pues Lawrence, quizá más que ningún otro, demostró con palpabilidad que destruye el argumento contrario hasta qué punto es falsa la creencia que afirma que el intelectualismo da lugar por fuerza al afeminamiento, la cobardía o a un tipo de liderazgo débil en cuestiones militares. Baste decir que Lawrence, poeta, erudito, alumno en un tiempo del colegio universitario All Souls de Oxford, autor de uno de los mejores libros que hayan sido jamás escritos en inglés y capaz de hablar en seis idiomas, no carecía de nada en lo que respecta a las virtudes propias del soldado: nada, con una única excepción: no le gustaba mucho el alcohol.

Era pues un hombre no autoritario, no etnocéntrico, un hombre que conseguía sus propósitos con brillantez profesional y sin interés alguno por la aprobación social. Pero además, este hombre realmente extraordinario dio muestras de otros tres rasgos que apoyan nuestra teoría acerca de la incompetencia militar. Lawrence gustaba a muchos, era amado por unos y adulado por otros: y entran dentro de estos tres apartados hombres que van desde soldados rasos hasta eminentes generales y políticos. Tenía un sentido del humor muy peculiar, con una manera cálida de tomar

el pelo y era la antítesis de la mezquindad. Carecía de los llamados rasgos obsesivos anales y, seguramente a causa de su infancia relativamente segura, no ocultaba bajo su apariencia física relativamente insignificante un ego débil o herido. Era sin duda una persona complicada y posiblemente homosexual, pero hasta sus falsificaciones y limitaciones mostradas en el libro *The Secret Lives of Lawrence of Arabia*,[42] de Knightley y Simpson, pueden ser atribuidas a rasgos tan claramente no autoritarios como una imaginación exageradamente fértil y una gran sensibilidad natural.

ALLENBY

Este hombre, de quien Lawrence dijo que «era moralmente tan grandioso que sólo muy lentamente pudo comprender nuestra pequeñez», era exteriormente muy parecido a los demás generales ingleses de su época: corpulento, de cara enrojecida, colérico, y vestido inmaculadamente. Esa fue la impresión que Allenby dio a Lawrence la primera vez que lo vio. De hecho, el aspecto de Allenby ocultaba su verdadera naturaleza.

Para empezar, tenía una mentalidad que no era ni «cerrada» ni estrecha. En asuntos militares se mostró flexible y progresista. Su predisposición a adoptar nuevas técnicas como, por ejemplo, el uso del carro blindado para la guerra en el desierto, era casi tan notable como la patente tranquilidad con la que incorporó a Lawrence a sus planes. Para Allenby estaba claro que los fines justificaban los medios, por muy sucios o «bolcheviques» que éstos fueran. Sus actividades no profesionales, entre las que se contaban navegar en yate, estudiar la naturaleza, coleccionar flores silvestres y guardarlas entre las páginas de libros voluminosos, más la arqueología y la lectura de poesía, abarcaban una gama de temas que no solamente excedían con mucho la de los militares corrientes, sino que incluían algunas aficiones que egos menos seguros de sí mismos hubieran considerado como insuficientemente masculinas. (Se ha llegado incluso a decir que abandonó la caza debido a su amor por la naturaleza).

Aunque imponía una disciplina estricta y era hombre dado a temibles explosiones de ira, Allenby no era un autoritario. Logró combinar una atención por los detalles digna casi de Wellington y una gran preocupación por la eficacia militar, con una gran calidez personal. De las cartas que escribió a su esposa el lector obtiene la impresión de estar escuchando a un hombre viril y afectuoso con un sentido del humor nada limitado por defensas autoritarias.

Una buena medida de la fuerza del ego y de la confianza en sí mismo de una persona la da el grado en que esa persona puede correr el riesgo de hacerse impopular cuando la situación lo exige. Aunque de hecho era popular, no solamente entre sus soldados sino también entre sus oficiales (que ya de por sí es una coincidencia bastante curiosa), Allenby, al igual que Wellington antes que él y que Montgomery después, podía ser brutalmente franco y no dio apenas muestras de refrenar su lengua

cada vez que el comportamiento de otros no coincidió con lo que para él era de desear desde el punto de vista de la eficacia militar. Además, a diferencia de aquellos generales que preferían buscar cabezas de turco entre los hombres de graduación inferior, Allenby estaba completamente dispuesto a señalar hasta los puestos más altos a la hora de atribuir responsabilidades, sin tener apenas en cuenta la posición ni la graduación.

«Estos generales de división modernos no me sirven de nada», dijo una vez. Y otra, refiriéndose a los más altos mandos de la guerra de los boer, afirmó: «Eran generales que no tenían más cerebro ni espina dorsal que un muñeco de paja».

Según la teoría original, uno de los rasgos sorprendentes del autoritarismo es un estado crónico de hostilidad generalizada que se expresa a veces exteriormente de forma indirecta mediante el disfrute de fantasías agresivas (como hemos visto en el caso de Himmler y su preocupación por las cámaras de tortura). Allenby no tenía ninguna inclinación de este tipo y profesaba una sincera antipatía contra la guerra.

En último lugar, en torno a la motivación por el logro, Allenby no manifestó ese «miedo al fracaso» que ha paralizado tanto a hombres más débiles. No trataba de evitar la publicidad ni se cobijó nunca bajo el escudo protector del secreto. No limitó sus actividades a lo que era muy fácil o extremadamente difícil, sino que estuvo siempre dispuesto a aceptar riesgos calculados. Y no se negó a ascender a hombres por el hecho de que fueran eficaces, ni tampoco a tener subordinados que, al menos en teoría, hubieran podido ser un desafío para su amor propio. Aunque era una persona con sensibilidad no carecía de confianza en sí mismo. Fue, además, un general competente.

Slim

«Nos inspiró por su simplicidad, por su actitud tosca y de pies en el suelo a la hora de tratar con sus soldados y con los acontecimientos, por su total naturalidad y su absolutamente auténtico buen humor. Era un gran líder, cierto; era un gran comandante, cierto; pero para nosotros era, por encima de todo, el querido amigo de la familia».[43]

«Personalmente, considero a Slim el mejor general producido por la segunda guerra mundial».[44]

Estas dos tesis juntas sirven para afirmar la tesis mantenida en este libro.

Los autoritarios son muy raras veces queridos por nadie, con la sola excepción de sus esposas. El mariscal de campo Lord Slim fue amado por su ejército quizá más que general alguno desde Nelson.

No puede caber la menor duda sobre su total competencia como general: luchó en la campaña más difícil de la guerra en un terreno imposible y en un clima indescriptiblemente difícil, con un ejército mermado por la enfermedad. Cuando se

puso al mando del 14.° ejército en 1943, la cifra diaria de enfermos era de 12.000, víctimas casi todos de malaria. Gracias a los esfuerzos de Slim y a la estricta disciplina anti-malaria que empezó bajo su mando, las víctimas de esta enfermedad se redujeron a un uno por mil en 1945. Además creó instalaciones sanitarias de campaña casi en el mismo frente a fin de dar tratamiento inmediato a los heridos y evitar, siempre que ello fuera posible, el largo y terrible viaje de regreso a la retaguardia.

Acerca de los aspectos más espirituales de la moral, su biógrafo escribió:

> Slim no suscribía la idea según la cual los pensamientos del soldado medio se concentran únicamente en las incomodidades y lo desagradable del país al que ha sido enviado a combatir. El creía que los soldados, fueran británicos, indios, gurkhas o africanos, si se les decían las razones por las cuales luchaban, si se les explicaba la justicia de la causa y la importancia de la derrota del enemigo y eran además informados adecuadamente de la situación, dentro de los márgenes de seguridad, responderían con entusiasmo. Con esta finalidad pasó mucho tiempo visitando las unidades, hablando informalmente con los soldados en los frentes y animó a sus subordinados a que hicieran lo mismo. Naturalmente, en sus conversaciones con la tropa no se limitó a este tema sino que interpolaba otros de naturaleza más personal como el rancho, la paga, los permisos, el correo y la cerveza, combinándolo todo con la dosis necesaria de humor. «No era nada pedante», escribió sobre Slim el general Messervy.[45]

Todas las dudas que puedan quedar respecto a la fortaleza del ego de Slim deberían disiparse ante esta dura prueba: su reacción ante el fracaso. En un texto en el que se refiere a su errónea decisión de evacuar Gallabat en 1940, Slim escribió: «Como otros muchos generales a los que les han salido mal los planes, habría podido encontrar muchas excusas, pero sólo una explicación: yo. Había dos posibilidades y no elegí la que habría elegido un buen comandante, la más osada. Me dejé aconsejar por mis miedos».[46] No hay aquí muestras de la típica defensa —la proyección— y ello pese a que Slim tuvo todas las posibilidades que quiso de convertir en cabezas de turco a los subordinados que le aconsejaron actuar de la forma que luego condujo al fracaso.

Si hiciera falta más pruebas de que el buen generalato depende de una ausencia de autoritarismo, Slim las proporciona. No es exagerado decir que tuvo tres rasgos de personalidad sin los cuales el resultado de la campaña de Birmania hubiera sido muy diferente. En primer lugar, Slim no era etnocéntrico y por lo tanto fue capaz de conseguir el objetivo casi imposible pero vitalmente necesario de mantener unas buenas relaciones con sus aliados chinos, por frustradoras que éstas fueran de hecho en algunas ocasiones. Por la misma razón, su brillante liderazgo de las fuerzas

gurkha, africanas e indias, así como europeas, habría sido imposible de haber existido la más mínima presencia de etnocentrismo en su carácter. Hasta sus buenas relaciones absolutamente esenciales con el difícil general Stilwell y con el incluso más difícil general Wingate sólo pudieron llegar a establecerse debido a su falta de prejuicios contra la gente rara o «diferente» que ha desfigurado a tantos comandantes incompetentes. Entre Slim y las fuerzas norteamericanas en el Sudeste de Asia no hubo ninguna de esas fricciones que entorpecieron las relaciones anglo-norteamericanas en Europa después del Día D.

Nuestra precedente referencia a Wingate nos permite traer a colación otro de los signos indicativos de la fortaleza interna de Slim, su carencia de celos ridículos. Cuando Wingate murió Slim escribió:

> Conforme pasaban las horas y no llegaban noticias de ninguna clase, nos invadía el pesimismo. La inmediata sensación de haber perdido algo nos alcanzó a todos como un golpe, incluso a los que más diferencias habían tenido con él —entre los que no me contaba—, y dio la medida del impacto de aquel hombre.
>
> No había duda sobre la importancia de la pérdida que habíamos sufrido. Sin su presencia para animarla, la Fuerza Especial ya no volvería nunca a ser igual ni para los otros ni para sí misma. Él la había creado, inspirado, defendido, él le había dado la necesaria confianza. Era un producto de su viva imaginación y de su energía. No tenía otro padre…

Y dijo esto del hombre cuyas últimas palabras dirigidas a Slim fueron: «Es usted el único alto oficial en el Sudeste asiático que no desearía verme muerto».[47]

Dentro de este mismo apartado hay que mencionar la utilización y el entusiasta apoyo de la aviación por Slim, en notable contraste con las malísimas relaciones que hubo en Singapur (ver capítulo 11) entre las fuerzas aéreas y el ejército de tierra. Esta capacidad de comprender la importancia de una fuerza «rival» llevó al mariscal de campo Sir John Baldwin a escribir: «Slim comprendió, mucho antes que la mayoría de los oficiales de las fuerzas aéreas, la importancia y las posibilidades de la aviación en las junglas de Birmania. Slim comprendió especialmente qué tratamiento había que dar a la utilización de los aviones y estuvo siempre dispuesto a comprender las dificultades y limitaciones con que tropezaban».[48] Vale la pena comparar esta actitud con la rivalidad fraterna y los costosos altercados que se han dado en las dos guerras mundiales entre los tres ejércitos.

En páginas anteriores de este libro hemos señalado que para un militar no autoritario y no convencional, llegar a los puestos más altos de la jerarquía tiene que ser *bueno*. Slim es un ejemplo de esta afirmación. Cuando estudió en la academia de estado mayor estuvo a punto de no obtener el aprobado debido a su falta de aptitud y

de interés por los juegos. Quedará siempre como un honor de este comandante el hecho de que a pesar de estas graves limitaciones para un oficial de estado mayor en potencia llegara por fin a alcanzar la más alta graduación. Teniendo en cuenta su posterior historial, sus excepcionales dotas de líder y su gran resistencia física, podríamos considerar su caso como un lamentable y definitivo golpe contra la filosofía del «cristianismo muscular».

En último lugar, como los egos débiles pueden ser comparados a frágiles globos que estallan o se deshinchan a cada transitorio cambio de presión, recogeremos este tributo rendido a Slim por otro gran y clarividente comandante, el mariscal de campo Sir Claude Auchinleck: «Ni se hinchó con el éxito ni se deshinchó con la desgracia».

ROMMEL

«Alemania produce muchos generales implacablemente eficaces: Rommel destacó entre todos ellos porque superó la rigidez innata de la mentalidad militar alemana y fue un maestro de la improvisación». A partir de este comentario del mariscal de campo Auchinleck podríamos llegar a la conclusión de que Rommel, el más gran comandante militar que tuvo Alemania en la segunda guerra mundial, no padeció los rasgos de la personalidad autoritaria que hemos relacionado a los casos de incompetencia militar.

Por lo que respecta a nuestra tesis, el rasgo individual más significativo de la personalidad de Rommel estaba en su actitud frente a Hitler y el régimen nazi. Respecto a Hitler, Rommel pasó de la admiración y el respeto a la desilusión y la antipatía. Nunca tuvo muchas simpatías para el partido nazi. Posteriormente, cuando se enteró de las acciones del partido, sintió un desprecio y un asco profundos.

Aunque fue un soldado leal y patriota, su mentalidad abierta y falta de rasgos autoritarios le permitieron repudiar totalmente la ideología del partido gobernante en el país a cuyo ejército servía. Está claro que este hombre puso la eficacia de su ejército por encima de las posibilidades personales de medrar. Se negó firmemente a sacrificar sus propios valores por conveniencia y al final esto le costó la vida.

Un rasgo del autoritarismo es la necesidad compulsiva de someterse a la autoridad superior. Este rasgo viene emparejado con una tendencia a congraciarse con poderosas figuras paternas. Rommel no dio muestras de tener ninguno de estos dos rasgos. Su ampliamente conocida y cordial antipatía contra Himmler, Keitel y Jodí, sugiere que desde luego no fue hipnotizado por la estructura de poder de la que dependía su seguridad.

Al igual que su famoso colega, Montgomery, la franqueza de Rommel podía llegar a ser de una total carencia de tacto. Cuando en el año 1935 se le presentó un plan para una inspección de su batallón en el que se suponía que iba a ser necesario disponer una línea de hombres de las S. S. delante de sus soldados para asegurar la

protección de Hitler, Rommel se negó a sacar su batallón del cuartel. Esta amenaza de «desobediencia» le llevó a una entrevista con Himmler en la que Rommel no claudicó y se salió con la suya. La guardia especial de las S. S. no apareció.

En otra ocasión Rommel no logró resolver el problema. Fue en una conferencia en 1944:

> Rommel no mejoró el ambiente cuando protestó ante Hitler por el incidente de Oradour-sur-Glade, ocurrido una semana antes. En aquella localidad una división de las S. S., *Das Reich*, como represalia por la muerte de un soldado, había llevado a las mujeres y niños a la iglesia y después había incendiado el pueblo. Cuando los hombres y mozos salieron de las llamas fueron barridos con ametralladoras. Por fin quemaron la iglesia, y con ella unas seiscientas personas entre mujeres y niños. Los jefes de las S. S. admitieron que fue una desgracia que hubiera dos pueblos llamados Oradour y que se hubieran equivocado al aplicar el castigo. Pero las represalias habían sido realizadas y Rommel pidió que se le autorizara a castigar esa división. «Estas cosas desprestigian el uniforme alemán», dijo. «¿Cómo pueden luego extrañarse ustedes de la fuerza de la Resistencia francesa que tenemos a nuestras espaldas cuando las S. S. empujan a todos los franceses decentes a unirse a ella?».
>
> Hitler cortó su intervención: «Esto no tiene nada que ver con usted. No entra en el terreno de su competencia. Lo que usted debe hacer es resistir la invasión».[49]

Esta temeridad por parte de Rommel, especialmente en un momento en el que los nervios de Hitler estaban cada vez más tensos, es muestra de la posesión de un ego que no está trabado por la debilidad del autoritario.

Teniendo en cuenta este rasgo con las otras características de este general: el cariño que sentía por su familia, su ahorro de vidas de soldados, su capacidad de improvisar, la popularidad que gozó entre las tropas y su relativa despreocupación por lo que pensaran de él sus iguales, no debería sorprender saber que este general caballeroso, autócrata y de enorme eficacia gozó de una infancia feliz que no fue echada a perder por las tensiones que pueden debilitar el ego y dañar la personalidad.

Mariscal Zhukov

Al igual que Rommel, Georgi Zhukov, el más grande general ruso, fue un fenómeno notable: un hombre no autoritario que prosperó durante un tiempo en el seno de un régimen autoritario. Y al igual que Rommel, llegó a sufrir por su negativa a aceptar las limitaciones del régimen en el que vivió.

Como dijo el mariscal Konev cuando Zhukov perdió su puesto de ministro de defensa: «Las equivocaciones de Zhukov fueron empeoradas por ciertas declaraciones que había hecho sobre la ciencia militar soviética y el desarrollo de las fuerzas armadas: Zhukov había dicho que la reglamentación militar soviética tenía un papel negativo en la educación de los comandantes y que no les ayudaba a desarrollar iniciativas creadoras».[50]

Incluso antes de llegar a ser ministro de defensa, Zhukov había caído en desgracia ante su jefe, Stalin. Para empezar, no se reprimió a la hora de cometer el más imperdonable de los crímenes en un régimen autoritario: replicar. «El 29 de julio, Zhukov dijo a Stalin que iba a ser necesario entregar Kiev… Stalin le preguntó: "¿Qué tontería es ésa? ¿Cómo vamos a entregar Kiev al enemigo?". Incapaz de frenarse, Zhukov le contestó: "Si usted cree que yo, como jefe de estado mayor, puedo decir tonterías, no tengo nada que hacer aquí. Pido que se me libere del cargo y se me envíe al frente". Stalin le contestó que si pensaba así: "Nos arreglaremos sin usted"».

Los autoritarios no discuten con sus figuras paternas, sobre todo cuando si lo hacen corren el peligro de perder la posición de poder que el débil ego ansia conseguir.

La segunda razón de la caída de Zhukov no fue menos significativa: era demasiado popular. Como colega en la carrera de las armas el coronel Antonov dijo: «Stalin nunca toleró a su alrededor personas que estuvieran en las filas del partido y fueran populares. Y no hay duda de que Zhukov había llegado a hacerse muy popular».[51]

Como Zhukov era un hombre de dura disciplina y agresivamente autocrático pero también popularísimo, podemos llegar a la conclusión de que no padeció los problemas del ego que subyacen en el autoritarismo.

Otros rasgos de este hombre notable apoyan esta conclusión. Sus características personales eran exactamente opuestas a las que definen a la personalidad autoritaria. No era nada reaccionario (por ejemplo, era un entusiasta de la utilización de los carros blindados), preocupado por el bienestar de sus tropas y contrario a asumir riesgos innecesarios que pudieran suponer un número de víctimas excesivo. Ni sexual ni agresivamente estaba inhibido, no era puritano, fue un hombre creador e intelectual. Y, quizá lo más importante, al igual que Rommel, Montgomery y Slim, irradiaba confianza en sí mismo; y, como Kitchener, Fisher y Trenchard, estaba dispuesto a lanzar su puño a través de las redes sagradas del protocolo y la administración jerárquica.

Con esto terminamos nuestra muestra representativa de «grandes capitanes». La lista no es exhaustiva. La verdad es que de todos los comandantes que son ejemplo del principio según el cual «la competencia es el libre ejercicio de la destreza y la

indigencia en la realización de tareas, sin limitaciones causadas por una inferioridad infantil», pocos destacan por encima del mariscal de campo conde Alexander de Túnez. Producto de una feliz infancia, libre de las limitaciones que imponen los padres severos,[52] fue compasivo, versátil, de carácter dulce, valiente y moderado, un perfecto líder social y un competentísimo comandante en jefe.

Y podríamos haber hablado también de Guderian, del general Sir Richard O'Connor, del mariscal de campo Auchinleck y de los grandes militares del otro lado, como el vencedor de Pearl Harbour, el almirante japonés Yamamoto, otro hombre nada convencional, no autoritario, de pensamiento profundo y de gran humanidad, un guerrero cuya fama como perturbador en los círculos más elevados del poder rivaliza con la de Montgomery; y de Douglas MacArthur que, con todos sus fallos, y el exhibicionismo megalomaníaco que algunos le han criticado, es pese a todo un comandante militar grande, hasta grandioso, imposiblemente autócrata pero completamente carente de autoritarismo. Este general, el más variopinto de todos, se hizo famoso por su individualismo en la primera guerra mundial: «… incluso entonces su forma de vestir fue tan famosa como su pericia táctica: un sombrero de alas colgantes, una fusta y a menudo un jersey con una enorme bufanda alrededor de su cuello: totalmente heterodoxo y llamativo hasta el máximo». Vale la pena tener en cuenta que en 1935, mientras el alto mando británico aumentaba el presupuesto para los caballos del ejército (ver capítulo 9), MacArthur expresaba, en su informe al concluir su período como jefe de estado mayor, un profundo interés por los carros de combate. «Cualquier ejército —escribió entonces MacArthur— que no esté al día en esta modalidad está muy lejos de hacer los progresos necesarios para la modernización, pues de hecho avanza firme e irrevocablemente hacia atrás».[53]

Desde luego puede haber también casos de generales que no fueran autoritarios y que también fuesen irremediablemente incompetentes, como Erskine, el general borracho y gris del ejército de Wellington; pero resulta en cambio dificilísimo encontrar un gran general o almirante que haya sido sumiso ante la autoridad, punitivo, inhibido sexualmente, con excesivo autocontrol, etnocéntrico, anti-intelectual, lleno de dudas acerca de su virilidad, obsesivo anal, supersticioso, hambriento de alcanzar un status superior, poseído por una mentalidad «cerrada» y, como dijo Fisher de Jellicoe, «saturado de disciplina»; en pocas palabras, que haya sido un autoritario.

Basándonos en que las críticas deben empezar en la propia casa, la mayor parte de los ejemplos de incompetencia militar que hemos presentado pertenecen a la historia británica. Se notará que, sin embargo, para nuestros denominadores comunes de la competencia hemos ido a buscar ejemplos de generales de procedencias y vidas muy diferentes entre sí. El descubrimiento de la presencia de características de personalidad similares entre todos los grandes líderes militares, sean éstos británicos, zulúes, japoneses, rusos o franceses, sugiere que la tesis central de este libro puede ser generalizada. Esta última opinión se ve confirmada por otra lista de comandantes

competentes compilada en Estados Unidos por Janowitz. Cuando se refiere a lo que él llama «el núcleo de élite» en las fuerzas armadas, este autor presenta pruebas de que la eficacia de los líderes militares tiende a variar en proporción indirecta a su experiencia en una carrera militar rutinaria e indica además que entre los «líderes que rompieron reglas» que forman la mitad más avanzada del uno por cierto de la jerarquía de las fuerzas armadas de los Estados Unidos, los hombres que más destacaron «se caracterizan por una falta de convencionalismo más pronunciada aún en el historial de sus carreras militares».[54]

El ejemplo más próximo a la lista de generales «a la paisana» y muy competentes de la lista de Janowitz es el hombre que Taylor describe como «el único general de originalidad creadora producido por la primera guerra mundial»: el judío australiano Sir John Monash: abogado, ingeniero, arqueólogo, botánico y militar. Sólo podemos asumir que él, como los grandes norteamericanos de Janowitz, tuvo la suerte de librarse de la carrera idiotizante y rutinaria de una gran organización militar mercenaria, en la que los dones verdaderamente requeridos son gradualmente tachados por el militarismo ortodoxo.

Antes de terminar este capítulo sobre las características de las personalidades de los grandes comandantes, tenemos que hacer constar una última cuestión. Si nuestra teoría de la incompetencia militar es correcta, la eficacia en los niveles más altos de mando debería estar en función no solamente de las personalidades individuales sino también de la tradición de la organización a la que éstas pertenecen. Los ejércitos muy autoritarios atraen a oficiales igualmente autoritarios; pero también sirven para agarrotar el estilo e impedir los ascensos de comandantes heterodoxos.

De ahí se sigue, por lo tanto, que la eficacia militar debería ser relativamente más elevada en organizaciones que no están empapadas por los valores inhibidores del militarismo tradicional. No es difícil encontrar pruebas específicas que apoyen esta proposición. Ya hemos considerado un ejemplo en el capítulo 4, al tratar de la guerra de los boer, en la que el gran ejército regular de la Gran Bretaña, muy regimentado, profundo conocedor de un protocolo con tradiciones que se remontaban a mil años atrás, fue ridiculizado en una serie de resonantes derrotas por un montón de agricultores civiles mal vestidos que acababan de unirse para formar una fuerza que defendiera la tierra en la que vivían.

En contraste con los generales aristocráticos, tiesos e inmaculadamente disfrazados del ejército británico, los boers eran dirigidos por hombres de pensamiento rápido, llenos de recursos que, pese a ir sucios, tenían una mentalidad clarividente y una preocupación por el bienestar de sus hombres que les permitieron situarse en anillos alrededor de sus enemigos. Y cuando los boer fueron por fin derrotados fue sólo gracias a los esfuerzos de dos comandantes británicos nada representativos de la especie: un plebeyo que había servido en el nada prestigioso

ejército indio —Lord Roberts— y un hombre famoso por su desprecio de las convenciones militares —Lord Kitchener—.

Una segunda ilustración, esta vez de nuestra época, es la que nos proporciona el ejército israelí, el David de dos millones y medio de judíos que en seis días derrotó al Goliat de 100 millones de árabes. Por su competencia y su dirección enormemente superior, este minúsculo ejército, extraído de un país pobre en recursos y en grave desventaja debido a su posición geográfica, logró derrotar a un enemigo con inagotables reservas de riqueza natural (la mitad de las reservas mundiales de petróleo).

Creado a partir de un reducido número de vigilantes a comienzos de siglo, el ejército de Israel es un niño si lo comparamos con los ejércitos europeos. Como la organización militar que dio paso a su nacimiento, el Haganah, el ejército israelí es muy civil y está libre de obsoletas tradiciones militares. Hasta hace poco tiempo no tenía tiempo para instrucción militar ritualizada y conservaba solamente las convenciones militares mínimamente imprescindibles para la disciplina y la eficacia. Según Yigal Allon: «Su actitud respecto a estas cuestiones fue (y sigue siendo) estrictamente funcional».[55] Vistos desde el prisma de los tradicionalistas militares, los israelíes, como los boer, presentan una paradoja incomprensible en su eficacia sin autoritarismo. Como Robert Henriques (citado por Allon) escribió en su libro *A Hundred Years to Suez* (1957):

> Aunque las unidades israelíes pueden lucir mucho en un desfile, hay en ellas muy poca disciplina en el sentido corriente del término. Los oficiales son a menudo llamados por sus inferiores por el nombre propio, como si fuera entre colegas. Hay muy pocos saludos de rigor. Se ven muchos mentones sin afeitar. No hay signos exteriores de respeto hacia los superiores. En hebreo no hay palabra equivalente al «Sir» que los soldados ingleses dirigen a sus superiores. Un soldado se siente verdaderamente igual a su oficial. Pero en el campo de batalla acepta la autoridad militar sin discusión. No puedo explicar, no puedo ni comprender cómo ni por qué funciona. Mi propia experiencia militar en los ejércitos británico y norteamericano me ha enseñado que la existencia de una auténtica disciplina en el combate depende de la existencia de buena disciplina en el cuartel: el ejército de Israel parece refutar esa tesis.[56]

Yisrael Galili (1947) lo explica con estas palabras: «Se dice que hay en nuestros soldados ciertas deficiencias en las formas corrientes de disciplina. Pero en compensación tienen las virtudes de la responsabilidad y la valentía. Todo lo que puedan perder por falta de disciplina es ampliamente compensado por la confianza en sí mismos, el espíritu de iniciativa y la moral de nuestros soldados».[57]

De las diversas cuestiones que esta consideración del ejército de Israel plantea,

hay dos de especial importancia para nuestro tema. Primeramente, como las fuerzas guerrilleras existentes en diversas partes del mundo y *a diferencia* de las fuerzas armadas de las grandes democracias, el ejército de Israel es en sí mismo una institución democrática. Como dice Yigal Allon: «Como es el producto de un movimiento popular para la liberación nacional y está dirigido por instituciones civiles democráticamente elegidas, no resultará quizás extraño que el nuevo ejército haya heredado del Haganah sus valores democráticos».[58] Como es en sí mismo democrático, por contraposición, por ejemplo al ejército británico que aunque teóricamente está controlado por instituciones elegidas democráticamente en realidad es dirigido por una élite autoritaria, el ejército de Israel puede permitirse el lujo de prescindir de los mecanismos artificiales mediante los cuales se conservan la mediocridad y el autoritarismo. Además, como los ascensos se conceden de acuerdo con los méritos y no según la clase social y el dinero que tengan los oficiales, sus altos mandos, que son hombres que de hecho son los de mayor capacidad, no necesitan proteger sus posiciones con los mitos de la infaliblidad y las virtudes declaradas de la obediencia ciega.[*]

Si hay saludos y respeto, todo esto va dirigido hacia el individuo que lo merece y no hacia un concepto tan vago como pueda ser el de «comandante por la gracia del rey». Por esta misma razón, libres sus mentes de los anquilosadores efectos de las tradiciones antiguas, estos mismos comandantes alcanzan unos niveles de flexiblidad y destreza descaradamente ausentes en los altos mandos de otros muchos ejércitos.

Un segundo factor que parece haber contribuido a la competencia militar del ejército israelí es, paradójicamente, el gran cúmulo de circunstancias adversas a las que se enfrenta. A diferencia de los ejércitos de Inglaterra o Francia, tiene que aprovechar al máximo su potencial bélico cuando entra en una guerra y no ha podido por tanto permitirse el lujo de practicar honrosas pero desfasadas técnicas estratégicas, ni de tener un glorioso pero fatal cariño por los caballos y los desfiles de ceremonia. De ahí que en su estrategia acentúe los ataques indirectos, la sorpresa y el dominio de la técnica. Respecto a esta última cuestión podría decirse que como desde el soldado raso hasta el comandante en jefe todos los militares están imbuidos de fervor patriótico y luchan por la propia supervivencia, están libres de sentimiento de culpa y por tanto felizmente libres de los falsos heroísmos y ese elemento inhibidor de la agresión que es la noción de juego limpio, que tanto ha incapacitado al ejército británico. Lejos de estos hombres el tipo de ideas que nos llevaron a reservar la utilización de la ametralladora para las guerras contra los salvajes y otros «pueblos inferiores». Tampoco, y por la misma razón, se han sentido llevados a invocar al Altísimo en su favor, como han hecho los generales de otros ejércitos. Los israelíes, al igual desde luego que otros muchos guerrilleros, piensan en la guerra como en una suerte de cirugía, algo desagradable pero a veces necesario que, si tiene que hacerse, es mejor que se haga rápidamente, con eficacia y con precisión. También debido a que sus líderes son magníficos pero modestos, no han necesitado glorificar la guerra a

fin de estimular a los que en realidad tienen que combatir. En conjunto su actitud parece notablemente madura.

Finalmente, las fuerzas de Israel están libres asimismo de esa curiosa tendencia anti-intelectual y contraria al afeminamiento que se han señalado en otras organizaciones militares. El ejército de Israel no es un refugio para los tímidos ni un lugar donde jóvenes machistas van a demostrar su virilidad. No hará falta añadir que, según demuestran pruebas anecdóticas, ni siquiera el ejército de Israel carece de problemas. Dos de ellos son especialmente pertinentes para nuestra tesis fundamental.

El primero se refiere a la administración. Como el ejército israelí no premia especialmente el comportamiento típico del obsesivo, su administración tiende a ser desordenada: se pierden cartas, se archivan mal los formularios, y Moshe recibe la llamada a filas correspondiente a Joseph. En otras palabras, la flexibilidad y disciplina en el combate de una máquina de guerra casi perfecta son compradas evidentemente al precio de ligeros problemas en el frente burocrático. Parece que no se puede tener todo a la vez.

El otro problema, relacionado con el anterior, consiste en que de vez en cuando los oficiales y suboficiales son acusados del «escandaloso delito» de imponer castigos a los soldados que consiste en lo que nosotros conocemos como «bull». En este ejército propio de *Alicia en el País de las Maravillas*, los trabajos rutinarios y los rituales son como las enfermedades venéreas para ejércitos menos ilustrados: algo que los soldados pueden contraer a no ser que se tomen las debidas precauciones. Incluso parece que la administración de la agresividad en el seno de la misma especie tiende a excitar defensas obsesivas anales en personas que quizá tienen por ellas una inclinación natural. La diferencia entre nuestro ejército y el de Israel consiste en que un rasgo inhibidor que nosotros aplaudimos es visto por ellos como casi un desastre para la eficacia militar.

La comparación de los mejores comandantes militares con sus peores colegas apoya nuestra opinión según la cual la incompetencia militar es consecuencia de los defectos de personalidad que se dan en los autoritarios y en las personas cuya motivación por el logro de signo patológico: cuando todo lo que hay de natural, creador, flexible, tierno y abierto en el espíritu humano es aplastado y restringido, las cualidades de liderazgo —como la compasión, la osadía en las decisiones y el aire militar— se ven sustituidas por el conformismo, la adulación, la indecisión y el miedo al fracaso.

Mientras que las relaciones claras existentes entre la competencia y la ausencia de autoritarismo parecen darse en todo tipo de culturas y momentos y estar relacionadas además con las organizaciones militares mismas, nuestro estudio de los grandes comandantes subraya que la competencia depende de la emancipación personal de las

restricciones que el militarismo impone. Como los niños capaces de librarse de los apremios de la vida familiar, los grandes comandantes son aquellos que consiguen superar, dejar atrás y hasta criticar la organización paternal en la que trabajan.[*]

Por lo tanto no se puede dar crédito a la tesis sostenida por algunos según la cual los desastres militares sólo pueden explicarse según la cultura de la época, en nuestro caso la durísima moral victoriana. La serie de valores y actitudes abarcados por esta moral, inculcados en la escuela y mediante la religión, quizá proporcionaron el *contenido* concreto de algunas desencaminadísimas ideas. Pero que ocurriera así o no dependió siempre de la robustez de personalidades individuales.

Así, pues, el estudio de los grandes comandantes hace irrecusable nuestra teoría de la incompetencia. Ahora bien, ¿tiene excepciones esta regla? El siguiente capítulo examina esta cuestión.[61]

28

¿TIENE EXCEPCIONES ESTA REGLA?

> *«Si juzgáramos a todo el mundo por sus cualidades de soldado no tendríamos civilización».*
>
> EL MARISCAL ROMMEL A SU HIJO

Hay bases para añadir a nuestra lista de comandantes muy competentes a tres hombres que a primera vista parecen una negación completa de la idea de que el autoritarismo excluye la competencia militar. Se trata de Montgomery, Kitchener y Haig.

El concepto popular y más corriente del término «autoritario» parece poder ser aplicado correctamente a los tres. Todos ellos solían ser fríos, implacables, dictadores y ambiciosos. Podría pensarse que fueron lo más opuesto posible a Lawrence, Nelson y Slim.

Por esta razón tenemos que preguntamos: ¿Eran de hecho autoritarios (entendiendo por este término el concepto técnico de autoritarismo, es decir, la presencia en su personalidad de una patología subyacente en su ego)? Y de ser así ¿produjo este hecho fenómenos de incompetencia a lo largo de sus respectivas carreras militares?

Para responder a esta pregunta estudiaremos sus casos, y veremos que los tres generales encajan perfectamente bien en nuestra teoría, y ello en tres sentidos:

En primer lugar, sus casos demuestran que las relaciones existentes entre la personalidad y la incompetencia no se confinan únicamente a los hombres de ineptitud extrema sino que se dan variantes a lo ancho de un proceso de excelencia militar que va desde los mejores a los peores comandantes.

En segundo lugar, las limitaciones militares de Montgomery, Kitchener y Haig, y sus posiciones en la dimensión del autoritarismo están perfectamente correlacionadas.

En tercer lugar, la naturaleza concreta de sus fallos de competencia son exactamente lo que podría predecirse a partir de un conocimiento de su psicopatología.

Lo estudiaremos en orden de mérito descendente.

MONTGOMERY

Los militares tienen para la humanidad un valor que raras veces es estudiado o mencionado por los historiadores de lo militar: su valor como espectáculo. Incluso los generales que fueron torturadores de los hombres que estuvieron bajo sus órdenes han

sido siempre un magnífico espectáculo vistos de lejos, tanto si son de los que crean una fascinación morbosa como si pertenecen al grupo que más bien provoca risa.

En un lugar muy alto de la lista de estos absorbentes personajes se encuentran los que como Kitchener y Haig no solamente han proporcionado diversión al público (en forma de películas, exhibiciones, anécdotas y versos) sino que además han proporcionado un amplio terreno para la polémica acerca del valor real de su historial como militares. Podría decirse que Montgomery se cuenta entre esos generales, y que ocupa posiciones destacadas en ambos terrenos.

Primeramente, debe haber pocos generales que hayan hecho tanto como él para aliviar el tedio de la guerra con su ahora famosa orden para la Prevención de las Enfermedades Venéreas (mencionada en el capítulo 22). ¿Qué orden ha inspirado, en la historia de las guerras, un poema de tan elevadas miras como ésta?

MARS AMATORIA

El Mariscal estaba preocupado e intranquilo,
obsesionado por el viejo bodrio de los chancros y las exudaciones:
y todo porque cuarenta y cuatro soldados
habían caído entre las remolachas y habían jodido con ganas pero sin tiento.
Está claro que fornicar tonifica al aburrido,
pero el cortés y valiente soldado británico debe hacerse el panoli en el extranjero.
Por eso, si quiere holgar con aprendiza o maturranga de selva espesa
debe saber antes cómo lo hacen los oficiales que ya han tronchado esos panizales.
En la cabeza del Mariscal no había duda ninguna:
si alguien sabía del polvorio de la A a la Z
eran los coroneles, los ayudantes y otros de no menor empuje
—pues ya se sabe que a mayor graduación mejor retozo—.
Los coroneles y comandantes se despejaron el muermo
y ordenaron que desfilara la Unidad del Puterío,
y los ayudantes enseñaron uno tras otro el mester de la estocada
para no causar baja sin ahorrar humores.
Explicaron que condón nada tiene que ver con gran conde
ni jabón con jubón de Java;
dijeron a los soldados que espabilaran
y que después de cavar no se dejasen dentro el pico.
Ahora está contento el Mariscal;
ya no le preocupa el heraldo de la gonorrea;
su problema está resuelto, sus soldados limpios, y la nueva bandera es un calzoncillo impoluto.

¡Nuestro Mariscal del Zorrerío se merece la Cruz de Venus!
CUPIDO (del Real Cuerpo de Señales)[1]

En segundo lugar, debe haber pocos generales que hayan inspirado comentarios tan dispares como éstos acerca de su incompetencia: «Nuestro mejor general desde Wellington» (Lewin); «El general de la segunda guerra mundial cuyos méritos han sido más exagerados» (Blumenson); «Un gran soldado, en mi opinión de una grandeza que resiste la comparación no sólo con los militares de su época sino con los de toda la historia» (Attlee); «Excesivamente cauteloso, víctima de la costumbre y sistemático (Von Rundstedt)».

Su biógrafo, R. W. Thompson, en su libro *Montgomery, The Field-Marshall*, también le critica. «El fracaso del mariscal al no conseguir capturar completamente Amberes, y su incapacidad de avanzar hasta cruzar el canal Alberto y cortar los Beveland —y el 15º ejército alemán— es su más grave fallo. En las batallas, Montgomery tenía los pies muy en el suelo, quizás excesivamente arraigados en el suelo. Pero en sus momentos de victoria, en sus días de júbilo, se manifestaba, en sus palabras, un nuevo y atrevido Montgomery».

No pretendo discutir aquí la grandeza de Montgomery. Baste decir que aunque no estuvo libre de equivocaciones y fallos, fue la mayor parte de las veces un general competente y, como tal, debe ser estudiado en este contexto. ¿Puede el caso de Montgomery confirmar la tesis de este libro según la cual la competencia depende de una ausencia de autoritarismo y los rasgos que lo caracterizan, o acaso es una excepción?

De hecho, el vencedor de El Alamein presenta una posibilidad interesante: que cuando la motivación por el logro es suficientemente elevada, ésta puede servir para anular las propensiones autoritarias que, como hemos visto, entorpecen la labor del militar. Ronald Lewin ha llamado la atención sobre este proceso cuando, al referirse a las reticencias de Montgomery cuando habla en sus memorias del período entre 1931 y 1934, época en la que era comandante de un batallón en Alejandría. «Montgomery llevaba su batallón como si Alejandría fuese una ciudad que estuviera entre Sodoma y Gomorra. La verdad es que en los primeros años de la década de los treinta esa sirena de épocas remotas ofrecía todas las tentaciones posibles tanto para el oficial como para d hombre. Consciente de este hecho, y con una actitud muy estricta, Montgomery sujetó demasiado férreamente a sus hombres, y lo hizo sin suficiente tacto.»[2]

A primera vista, esta preocupación por la vida sexual de los demás, uno de los rasgos característicos de la personalidad autoritaria, emparejada con la evidente *necesidad de aprobación* que tenía (como se ve al comprobar que no se refiere a estos hechos en sus memorias), podrían hacer pensar que era un hombre con tendencias autoritarias. Sin embargo, encontramos también en sus memorias su jovial admisión de que en 1939 tuvo bastantes problemas, entre ellos «el debido revés» del

comandante de su cuerpo, por dictar la orden, la mencionada, para la prevención de las enfermedades venéreas. En esta orden, según su propio autor: «Analicé el problema con toda franqueza y di mis ideas sobre la forma de resolverlo».[3]

Gracias a su hermano Brian sabemos qué decía la orden, y también sabemos que, a diferencia de sus superiores, el futuro mariscal de campo *no* se instaló en la posición de árbitro moral de sus soldados sino que se aplicó a la principal tarea de un comandante, la de conservar las fuerzas que estaban bajo su mando.

La orden no tiene nada de puritano ni de condenatorio ni de incomprensible, sino que es lúcida, memorable y exige atención. Esta orden nos muestra a Montgomery como un líder preocupado por el bienestar de sus soldados, un hombre humano y con sentido del humor. Y, además, hace pensar que tenía un rasgo de líder muy necesario, el espíritu de iniciativa. Quizá fuera un tipo insoportablemente autócrata, pero no era autoritario.

La posterior carrera de Montgomery confirma estos rasgos:

1. Cuando se encontraba al mando del ejército del Sudeste (el que debía impedir cualquier invasión), en 1941, ordenó que las familias de todos los oficiales abandonaran la zona dominada por aquellas divisiones destinadas a intervenir para repeler la presunta agresión. Acerca de este episodio, Montgomery escribió estas palabras: «Me dijeron que un buen oficial no dedicaría ni un solo pensamiento a su esposa o su familia en aquellas condiciones; su mente entera estaría puesta en la batalla. Yo les dije que no lo creía».[4]

Brian Montgomery ha sugerido que esta orden aparentemente dura era fruto de los celos y de una especie de ira contra el destino, sentimientos nacidos después de que Montgomery perdiera a su esposa. Pero lo cierto es que esta misma orden nos muestra implícitamente otras tres características del mariscal de campo: era capaz de captar la realidad, estaba dispuesto a perder su popularidad, y, por fin, parece claro que al menos parecía comprender en qué consisten el amor heterosexual y la lealtad. No son éstas características típicas de la personalidad autoritaria.

2. Los siguientes extractos de las memorias nos explican todo lo que necesitamos saber acerca de la capacidad de Montgomery para dos rasgos claramente ausentes en la personalidad autoritaria: el amor y el humanitarismo.

> Aquí tengo que desviarme para hablar de algo mucho más importante que mi carrera militar: los diez cortos años de mi vida matrimonial…
>
> Conocí a la señora Carver y a sus dos hijos de once y doce años. A mí me habían gustado siempre los jóvenes y muchachos y me ha gustado siempre ayudarles, quizá porque mi infancia no fue feliz…
>
> Entonces empezó un periodo de gran felicidad; nunca me había parecido posible que un amor y un afecto como aquéllos pudieran existir. Fuimos juntos a todas partes y todo lo hicimos siempre juntos.[5]
>
> Los médicos hicieron cuanto pudieron; las enfermeras se portaron de

> forma espléndida; pero la septicemia estaba muy avanzada. Betty murió el 19 de octubre de 1937 en mis brazos… No quise que David fuera al funeral y desde luego no dejé que fuera a ver a su madre en los momentos en que sufría de un modo horroroso y estaba agonizando. No podía permitir que la viera sufrir. Solamente tenía nueve años y estaba contento en el colegio; después del funeral fui al colegio y yo mismo se lo dije.[6]

No son éstas las palabras que podría esperarse de un hombre autoritario.

3. El respeto que Montgomery tenía por la vida humana, importante factor para el exceso de cautela de que le han acusado algunos historiadores, se refleja en su actitud ante los generales de la primera guerra mundial. «Las terribles cifras de víctimas me dejaron postrado. Los "luchadores generales", como se les llamaba, me parecían personas sin respeto alguno por la vida humana». En este contexto Montgomery cuenta la historia (ver más adelante en este mismo capítulo) del jefe de estado mayor de Haig que, antes de regresar a Inglaterra, decidió que tenía ganas de visitar, por primera vez, el frente de Passchendaele. Que el jefe de estado mayor de los ejércitos británicos en el continente europeo ignorase las condiciones en las que esos ejércitos combatían fue algo que disgustó profundamente al joven Montgomery.

4. Cuando Montgomery se arriesgó a alquilar «ilegalmente» unos terrenos del ministerio de la guerra a una feria a fin de conseguir con esta operación fondos para mejorar los servicios comunitarios de la guarnición, estuvo a punto de echar a perder toda su carrera. Un oficial dispuesto a una cosa así por el bienestar de sus tropas es muy poco probable que tuviera rasgos autoritarios.

En 1943, durante la campaña en el desierto, Montgomery introdujo cambios revolucionarios al organizar con los servicios médicos un sistema por el cual iban a utilizarse *enfermeras* para los cuidados en los hospitales de campaña en zonas de vanguardia. Como registra su hermano: «Esta innovación fue muy apreciada por los soldados y fue una nueva prueba de su determinación de mantener la moral alta cualesquiera fuesen las circunstancias».[7]

En un ejército cuyos prejuicios apenas si habían cambiado desde los tiempos en que Miss Nightingale había encontrado aquel frío recibimiento por parte de los oficiales de alta graduación en la guerra de Crimea, aquél era un paso adelante considerable.

5. Montgomery careció también de esos rasgos obsesivos que tienden a acompañar al autoritarismo. No era especialmente mezquino ni especialmente obstinado y, a juzgar por su forma de vestir y su actitud despreocupada por los uniformes de sus soldados, no tenía ninguna necesidad compulsiva de «bull». Tanto en este terreno como en otros muchos, su actitud era fundamentalmente realista. Como señala su hermano: «No podía en modo alguno pensar que unos soldados capaces de desfilar perfectamente pudieran por esa razón ser luego soldados eficaces en el campo de batalla».

6. Un rasgo que el autoritarismo tiene casi siempre es una religiosidad estrecha acompañada de intolerancia respecto a las sectas religiosas diferentes a la suya propia. Por ello es significativo comprobar que Montgomery arriesgó una vez más su carrera prohibiendo todos los desfiles oficiales relacionados con las diversas confesiones religiosas. En cuanto al segundo aspecto es importante que, pese al estricto protestantismo de sus padres, que tenían «muy fuertes prejuicios contra la Iglesia católica», el hijo del mariscal durmiera cada noche bajo una fotografía del papa Pío XII, un hombre al que respetaba mucho.

Parece pues que, fuera lo que fuese, Montgomery no dio signos de tener una personalidad autoritaria. Sin embargo, incluso en su caso, queda un hecho indiscutible y es que pese a su indudable grandeza militar, Montgomery tuvo grandes limitaciones que *no pueden ser atribuidas a falta de capacidad profesional*. Un informe del director del colegio hubiera podido decir: «Aunque es trabajador, enérgico, entendido, inteligente y capaz de grandes ideas, Montgomery tiene a veces sorprendentes lapsus de juicio y comportamiento».

Estos fallos fueron:

1. Una incapacidad muy grande para llevarse bien con muchos de sus colegas en el ejército. Al igual que Kitchener, tuvo la habilidad de hacerse muy impopular entre sus contemporáneos y de ser, en cambio, amigo de los oficiales jóvenes y de graduación inferior. Como han indicado sus biógrafos, esta incapacidad de establecer buenas relaciones, incluso en momentos en los que las circunstancias exigían una labor de equipo óptima, alcanzó proporciones catastróficas en sus relaciones con los norteamericanos a partir del Día D. Según Lewin, «Montgomery vivía totalmente encerrado y esto explica en buena parte la animosidad personal que provocaba, una animosidad de la que él ni se daba cuenta siquiera y que cuando llegó a alcanzarle de lleno no pudo creer».[8]

2. La segunda limitación de Montgomery consistía en que a veces dejaba que sus deseos personales de gloria le influyeran a la hora de realizar la planificación militar. «Un plan militar teñido por un intento de satisfacer el ego del comandante casi nunca será el mejor de los planes posibles: un factor impertinente ha sido introducido entre las premisas del cálculo».[9]

Algunos de los planes de Montgomery entran en esta categoría. En Enfidaville, durante la campaña del norte de África, sus necesidades personales estuvieron a punto de llevar al Octavo Ejército a su destrucción. Posteriormente, en el noroeste europeo, el deseo del mariscal de brillar por encima de todos los demás aliados no sólo causó graves daños a las relaciones anglo-norteamericanas sino que además podría decirse que dio como uno de sus resultados el lanzamiento de la costosa y fracasada aventura de Arnhem, que sustituyó en sus planes a la tarea más corriente, pero vital, de abrir el puerto de Amberes.

Un rasgo significativo de estas decisiones equivocadas fue que supusieron operaciones que no cuadran con la personalidad del hombre que las ideó.

Acerca de Arnhem, Thompson escribe:

> Dar la vuelta al flanco del enemigo por el norte y hacerse de paso con unas cabezas de puente, era una operación que exigía un atrevimiento de primera magnitud en la concepción del plan, en el liderazgo sobre el terreno y en la ejecución de la idea. La concepción de un plan como éste era algo imposible para un hombre tan innatamente cauteloso como Montgomery… De hecho, que Montgomery se decidiera a montar aquella operación hacia Zuiderzee era tan sorprendente como lo hubiera sido que un anciano y santo obispo hubiese repentinamente decidido contravenir la ley y organizar un robo en el Banco de Inglaterra.[10]

Al estudiar esta paradoja pensamos que los «lapsus» de Montgomery, sus planes de menor éxito, no eran solamente intentos de obtener gloria y así rehabilitar su ego, sino más bien reacciones contra un permanente miedo al fracaso. También es probable que estos errores de juicio, en un hombre que por lo demás fue un soldado muy competente y profesional, fueran en parte función de otro factor que subyace en muchos casos de incompetencia militar: fricción y competencia inter-personal. Si, como sugieren sus biógrafos, Montgomery fastidiaba a los norteamericanos por su lentitud y precauciones así como por su aire corriente que parecía decir «Mirad qué buen chico soy», también es cierto que los generales norteamericanos, y especialmente Patton, debieron molestarle a *él* por su atrevimiento manifiestamente superior y por su filosofía de «atacar por todas partes constantemente». Por ello nada más natural que se sintiera tentado a tratar de ser mejor que ellos en este terreno: quiso ser el *primero* en cruzar el Rin, el *primero* en entrar en Berlín, el *primero* en obtener los aplausos del «jefe», comandante supremo Alanbrooke y del líder político, Churchill. Probablemente es un tópico decir que algunos altos mandos militares ponen en práctica en el campo de batalla las fantasías del colegial que quiere ser un «Billy Liar» y al hacerlo se ven enfrentados unos contra otros en mutua competencia. No se trata con esto de quitar méritos a su actuación sino más bien de señalar uno de los motivos de su comportamiento anómalo en determinadas ocasiones. Esta actitud es una de las que producen «ruidos» muy fuertes en sus procesos decisorios, es el irritante fantasma de un cualquiera (olvidado hace ya mucho tiempo) que competía con él en un muy lejano terreno de juego.

3. La siguiente limitación de Montgomery presenta una paradoja. Se trata del tema de la comunicación. Para un hombre al que le gustaba simplificar lo que era aparentemente complicado, cuya habilidad para captar lo esencial en medio de un caos de factores impertinentes era tan grande como la del que más, que podía comunicar sus intenciones y dar órdenes a sus subordinados con una lucidez que no daba nunca margen a interpretaciones equivocadas y que pudo escribir sus memorias con un estilo que deja en ridículo a la mayor parte de los generales, es extraordinario

que fuera casi siempre incapaz de explicarse ante los que estaban *encima* de él. No era simplemente cuestión de que ellos no supieran lo que él iba a hacer sino a menudo de que ni siquiera cuando él lo estaba haciendo entendieran lo que hacía. Era casi como si disfrutara con la idea de no ser comprendido exactamente.

Si estructuramos las piezas del rompecabezas nos vemos llevados a concluir que los efectos de la infeliz infancia de Montgomery ensuciaron su historial de general.

Al igual que Lawrence, Churchill y Curzon, Montgomery sufrió las consecuencias de unas relaciones con su madre muy poco intensas. En su caso, la combinación de un afecto muy pobre y una necesidad insaciable de demostrarse algo a sí mismo, un deseo de crear una vida familiar feliz (simbolizada por el personal de enlace integrado por oficiales jóvenes) de la que careció en su propia infancia y una tendencia, en relación con sus superiores, a guardarse sus cosas para sí. Acerca de este último aspecto Lewin establece un interesante paralelismo entre Montgomery y Lawrence, otro irlandés que «soportó a una madre». Lawrence escribió hablando de su madre: «Me aterra pensar que ella pueda conocer algo sobre mis sentimientos, convicciones o forma de vida. Si ella llegara a saber algo, todo ello quedaría dañado, violado, ya no sería mío».

En el caso de Montgomery es evidente que no bastaba ser inescrutable. Se tiene la impresión de que tenía que expresar en forma de acciones una experiencia muy anterior mediante la creación de situaciones en las que *sería* incomprendido. Parece ser que necesitaba de modo inevitable provocar el contraataque.

Si el lector recuerda el capítulo sobre las organizaciones militares verá que pueden ser explicadas como complicados mecanismos que sirven para legitimar, manejar y controlar la agresividad. En este sentido proporcionan vehículos admirables para la exteriorización de las fantasías agresivas centradas en torno a las relaciones entre los padres y el hijo. Gran parte del comportamiento de Montgomery se hace comprensible a la luz de esta teoría.

Hay motivos para creer que las vidas de muchos adultos representan intentos de encontrar sustitutos ideales de sus padres: personas, cosas o actividades que proporcionan lo que faltaba en las relaciones originales con el padre o la madre y que representan una posibilidad de salida para sentimientos que entonces no pudieron ser expresados. Así, Hitler, según el análisis de Langer, proyectó hacia Alemania el amor que sintió por su madre y hacia Austria el odio que sintió por su padre.

Montgomery encontró dos sustitutos de este tipo. En primer lugar su esposa y su matrimonio y luego, cuando los perdió, el ejército. El ejército se convirtió para él a la vez en la madre buena y la familia buena, algo sobre lo que podía volcar su energía y amor, algo que le permitía mediante su actuación restaurar en parte su dañado amor propio. Pero se convirtió también en un medio por el cual podía expresar sus emociones más negativas, un lugar en el que tenía que encontrar al mal padre cuya ira hay que fomentar y ante quien se deben guardar secretos. Examinemos esta teoría más detenidamente, a la luz de determinados incidentes concretos. Lo que sigue es de

hecho un intento de dar cuenta de algunos de los rasgos recurrentes del comportamiento de Montgomery a partir de nuestros conocimientos sobre la psicología de la identificación.

Es posible que haya otras formas de explicar estos hechos, pero la que aquí se propone, pensamos, es la que mejor puede dar razón de *todos* los hechos. Aunque uno duda antes de presentar una opinión que difiere de la de su hermano Brian, sugiero que cualquier parecido entre el carácter de Bernard Montgomery y el de su madre se debe *primordialmente* a que, desde un momento muy temprano de su vida, se identificó mucho con aquella formidable mujer y que las anomalías en su comportamiento fueron una consecuencia de tal identificación.

Esta proposición encuentra apoyo en el dato que nos dice que los niños tienden a identificarse con el más dominante de los padres.[11]

En el caso de Montgomery parece que este papel lo desempeñaba su madre.

Ahora bien, la identificación presupone varios factores entre los que se encuentra la adopción de las opiniones paternas y el modelado del propio comportamiento según el paterno. En el caso de Montgomery había, además, otro factor, lo que se llama técnicamente «identificación con el agresor». Se trata de una identificación defensiva, un estar aparentemente del lado del enemigo, una reacción del tipo de «si no puedes derrotarles, únete a ellos», en la que el niño trata de hacer frente al padre (o madre) todopoderoso y frustrador adoptando como propias las armas que fueron utilizadas contra él. El agresor, en el caso de Montgomery, era casi con absoluta seguridad la madre, y con ella se identificó. Pero este tipo de identificaciones provocan al mismo tiempo tensiones internas, y ello debido a una razón muy sencilla. El niño se encuentra dependiente de una persona por la que básicamente siente hostilidad pero de la que no puede librarse porque la persona que la frustra está ahora, en cierto sentido, dentro de él, forma ya parte de su propia mente. A partir de esta situación es de esperar que se produzca una serie de resultados. En primer lugar, el individuo puede alternar entre momentos de dependencia y momentos de rechazo de la persona con la que se ha identificado. Segundo, es muy posible que luche por demostrarse a sí mismo que posee una individualidad propia; por ello no querrá compartir sus logros con otros. En último lugar, como reflejo del conflicto interno entre la dependencia y la rebeldía mostrará a lo largo de toda su vida fases de regresión periódica en su comportamiento, en las que volverá a actuar como el niño rebelde que fue.

Este sucinto análisis teórico, basado en principios generales, bastará para ir al caso concreto que nos interesa. ¿Encaja el comportamiento de Montgomery en este esquema? Los siguientes datos proporcionados por su hermano muestran muchos puntos de contacto.

Tenemos primero dos incidentes, de menor cuantía considerados en sí mismos, pero que sugieren la permanente identificación y dependencia respecto de la madre. Es un día de vacaciones de verano. Montgomery decide organizar una fiesta en casa

«al estilo militar». Este era el programa que envió a diversos amigos y parientes:

PROGRAMA PARA HOY

—Fecha—

Hora	Ejercicios	Observaciones
10.00	Los hombres jugarán a frontón.	
	Las chicas irán de compras al pueblo.	
	Madre hará los pedidos.	
11.00	Baño.	Facultativo
	Betty pintará.	
	Colin escribirá el sermón.	
12.00	Las chicas irán a recoger flores para la casa.	
13.00	Almuerzo.	Que nadie llegue tarde.
14.30	Todos a Greencastle, al terreno de golf, menos Winsome y Wangy, que prepararán el té y lo llevarán al terreno de golf.	
	Lectura en el club a las 17.00.	
18.00	Regreso a New Park.[12]	

Aunque se trata evidentemente de un chiste, su forma concreta hace pensar en la voz interiorizada de la madre dominante y organizadora que habla a través de la mente de su hijo. Por decirlo así, se ha convertido en jefe de estado mayor de su madre.

El segundo incidente trata de una carta que, a los treinta y ocho años de edad, escribió Montgomery a su madre. En ella le confiaba que la primera chica a la que se declaró le había rechazado. Como comenta su hermano: «… el hecho de que confiara a nuestra madre este asunto y que hubiera escrito una carta dirigida a ella para explicárselo, muestra la profunda influencia que tuvo ella en su vida. Esa influencia fue cada vez mayor. Los días de los enfrentamientos con ella ya habían terminado, al menos de momento».[13]

La referencia a un choque anterior, seguido por la dependencia, la cual a su vez fue seguida por la idea de que todavía era posible que se produjeran nuevos enfrentamientos en el futuro, hace pensar en la existencia de un enfrentamiento mucho más profundo y determinante entre la necesidad de apoyarse en y de rebelarse contra el padre interiorizado.

Por debajo de esa necesidad de rebelarse había una necesidad de ser una persona con individualidad propia, algo más que una encamación masculina de su madre. Fue

esto quizá lo que le impulsó a una posición extraña en la que no era capaz de compartir con nadie ni siquiera los más pequeños frutos de sus mayores logros.

> Fue muy extraño y muy lamentable para todos los que le conocieron a fondo, pero lo cierto es que se le vio rechazar (y decir repudiar quizá no sería exagerado) no sólo a sus parientes y amigos íntimos sino también a los conocidos. Lo sorprendente fue que la última víctima fue esta vez nada menos que el jefe de estado mayor De Guingand, un hombre en el que había confiado mucho. Quizá resulte increíble pero lo cierto es que De Guingand no acudió a la ceremonia de rendición en el cuartel general de Tac el 4 de mayo de 1945; su jefe le había dicho que no se presentara.[14]

Este mismo alto oficial, que había sido la mano derecha de Montgomery a lo largo de casi toda la guerra, sufrió otros tres actos de rechazo por parte del que hasta entonces había sido su jefe. No fue nombrado para participar en el desfile de la victoria que debía presidir el rey. No se le dio un lugar oficial para sentarse entre el público sino que tuvo que comprarse una localidad para él y otra para su esposa. Por fin, no se le dio el puesto de subjefe de estado mayor imperial cuando Montgomery fue nombrado jefe de este organismo a pesar de que seis meses antes éste le había preguntado si estaría dispuesto a aceptar el cargo.

Como era previsible, Montgomery fue igualmente implacable con su madre. Cuando esta dama pidió y recibió del ayuntamiento de Newport una invitación para la ceremonia en la que se iba a nombrar a su hijo Ciudadano Honorario de la ciudad, el mariscal de campo intervino e insistió en que no se la permitiera entrar en la sala del banquete. Su hermano escribe: «No hace falta mucha imaginación para comprender el pesar y dolor que provocó con ello, aunque nuestra madre se recuperó de todo a su debido tiempo y siguió como si nada hubiera ocurrido».[15]

Si se lee entre líneas, se tiene la impresión de que la madre de Montgomery era también por su parte dura como un par de botas antiguas y, podríamos añadir, el tipo de padre que sería prácticamente imposible desalojar del puesto que bastantes años antes había llegado a ocupar en la mente de su hijo. Sin duda ella misma sirvió para agudizar este conflicto de la mente del muchacho por su deseo cada vez mayor de gozar de los triunfos de su hijo.

Hemos buscado pruebas de la presencia de identificación, dependencia y autoafirmación. Pero ahora debemos tratar de explicar los incidentes de la vida de Montgomery que muestran que a veces podía regresar a un tipo de comportamiento muy anterior, el del colegial que trata de demostrarse a sí mismo lo que vale.

Uno de los incidentes más reveladores en este sentido ocurrió cuando era cadete en la real academia militar de Sandhurst. Fue la famosa ocasión en la que, como líder de una banda, arrinconó a otro cadete de la academia y prendió fuego a los faldones

de su camisa. Su víctima resultó con quemaduras tan fuertes y padeció dolores tan agudos que tuvo que ser ingresado en el hospital. Cuando se descubrió que el instigador y ejecutor del hecho había sido Montgomery se le amenazó con la expulsión.

No hará falta decir que su madre, en cuanto tuvo noticias de lo ocurrido, se puso en acción. Una llamada telefónica al comandante logró su primer objetivo: fue invitada a ir aquella noche a Sandhurst. A la mañana siguiente aquella increíble mujer había logrado convencer, quién sabe cómo, al director de la academia, para que no expulsara a su hijo. La única pena que tuvo que pagar por algo que la ley civil tiene tipificado como un delito fue la pérdida de seis meses en la lista del escalafón. Aunque no puede discutirse que Gran Bretaña tiene que agradecer a la señora Montgomery su insistencia en impedir la expulsión de su hijo, este incidente ilustra diversos puntos pertinentes a nuestra teoría. Primero, el acto mismo, realizado a la edad relativamente madura de veinte años, es, por divertido que fuera para todos menos la víctima, de concepción indudablemente juvenil. Lo más notable quizás es que Montgomery no pareció dar muestras de sentimientos de culpa, vergüenza ni compasión. Sólo la pérdida de seis meses de veteranía parece haberle afectado algo. No menos significativa es la razón que dio para justificar su ataque: «Era un tipo horrible». Quizá piense el lector que esto era añadir el insulto a las heridas, pero, de todas formas, nosotros sólo opinaremos que muestra una mentalidad de colegial.

En conjunto, este episodio muestra una repetición quizá no accidental de las anteriores relaciones entre el benigno padre, la envolvente y poderosa madre y el chiquillo turbado que tiene que provocar precisamente a la madre que es de quien tan dependiente se siente. En sí mismo es un incidente que puede parecer sin importancia, pero si se considera el hecho al lado de otras anomalías del comportamiento de Montgomery muestra, aunque no llegue a demostrar, la presencia implícita del comportamiento de la identificación.

Acerca de este mismo incidente Brian Montgomery escribe: «Pero esta vez aprendió la lección, y de una vez por todas». En cierto sentido esto es verdad, a partir de aquel momento trabajó mucho. Pero en otro sentido la afirmación carece de validez. A lo largo de todo su posterior historial, Montgomery siguió dando pruebas de ser un colegial rebelde.

Un ejemplo típico es la ocasión de 1911 en la que, como oficial de deportes de un batallón, se le pidió que organizase un partido de fútbol amistoso entre los hombres de su regimiento y marinos de un barco de guerra alemán que se encontraba de visita. Por cuestiones de diplomacia se le dieron instrucciones estrictas para que alineara un equipo de jugadores mediocres. De hecho, sin embargo, puso frente a los alemanes a los mejores jugadores que pudo encontrar. El resultado inevitable fue una aplastante y azarosa derrota para los alemanes por cuarenta goles a cero. Cuando Montgomery se excusó posteriormente dijo: «Cualquiera dejaba de tomar precauciones tratándose de los alemanes».

Esto puede ser contemplado desde dos puntos de vista. Por un lado puede ser visto como una muestra divertida de desobediencia nelsoniana emparejada a un ardiente patriotismo. Pero por otro lado se parece a la conducta algo corta de vista del colegial que de un solo tiro consigue rebelarse contra la autoridad, aparecer como un héroe ante la mirada de sus compañeros de curso, vencer su propio miedo al fracaso y «dar una buena lección a esos podridos». En aquel momento tenía veinticinco años.

En 1944 hizo que Augustus John pintara su retrato. Para algunas personas, su posterior frase, dirigida al coronel Daunay («¿Quién es este tipo? Bebe, es sucio, y sé que hay algunas mujeres en su vida») puede parecer la encamación perfecta de la mentalidad militar. Hay anti-intelectualismo, anti-sexualidad y ansiedad respecto a la suciedad. Pero en el caso de Montgomery, juzgándolo sin perder de vista sus demás características, esta frase parece más bien fruto de la calculada mala educación de un colegial de quien el director de la escuela ha informado con criterio duro. El informe no muy favorecedor era naturalmente el retrato, que es evidente que no envaneció demasiado a Montgomery. La vanidad de este hombre que disfrutaba viéndose en fotografías afirma las bases de esta opinión.

Luego está el episodio ocurrido durante el periodo en el que desempeñó el cargo de jefe de estado mayor imperial después de la última guerra. Cuando regresaba con su asistente de Nueva York a bordo del *Mauritania*, Montgomery quiso entrevistarse con otro pasajero de gran fama, Andrei Gromyko. Este no aceptó su propuesta, pero Montgomery no quiso aceptar el «no» como respuesta y, oculto tras un ventilador, logró acercarse al diplomático soviético mientras éste daba su paseo mañanero.

Su hermano explica muy bien los dos lados de este comportamiento:

> Algunos de mis lectores pueden tomar la acción que he descrito como una travesura consciente, o como un episodio digno de un boy-scout, pero desde luego como algo poco digno y por lo tanto inapropiado para el jefe del ejército británico y su ayudante, sobre todo teniendo en cuenta la personalidad de la otra persona, un muy alto dignatario soviético. Sea como fuere, lo que pasó luego puede hacer variar esta opinión: ¡El plan salió perfectamente bien en todos sus aspectos!… Para mí este incidente es una muestra más no solamente del carácter travieso de la maldad de mi hermano sino también de su permanente negativa a aceptar la derrota.[16]

La última ilustración que mencionaremos procede también del libro de Brian Montgomery. Se trata de dos cartas escritas por su hermano:

Isington Mill

29-5-59
Querido Brian:

Posiblemente te guste saber que Hoyer-Millar viene aquí mañana sábado, a las cuatro y media, a tomar el té conmigo. ¡Y viene solo!

Tuyo siempre,
BERNARD

Unos diez años después, en 1968, me envió una copia de Hansard con una carta en la que decía:

Isington Mill

Querido Brian:

Posiblemente te guste leer en el Hansard mi discurso en el debate sobre defensa celebrado en la Cámara de los Lores el miércoles pasado. Los lores llenaban la sala; miembros de la Cámara de los Comunes se encontraban en el bar, y los escalones del trono estaban llenos de consejeros privados de su majestad…

Tuyo siempre
BERNARD

Los que arremeten contra el mariscal de campo dirán que estas cartas dan testimonio de una abrumadora arrogancia y de una gran presunción; en realidad sirven más bien para mostrar su suprema confianza y juicio sobre su propia capacidad y opiniones.[17]

Aquí debemos pedir permiso para disentir de la interpretación de las cartas apuntada por Brian Montgomery. En un nivel superficial las cartas son desde luego productos de un colegial jactancioso lleno de confianza en sí mismo, pero si se analiza más profundamente y se tienen en cuenta las otras características, estas muestras verdaderamente patéticas e ingenuas de presunción traicionan una necesidad subyacente de la propia aprobación, así como de la ajena. Las personas que tienen verdadera confianza en sí mismas no necesitan fanfarronear ante los hermanos menores, sobre todo cuando son suficientemente inteligentes para comprender que esa presunción reduce, en lugar de elevar, su imagen pública.

Al releer lo escrito sobre el mariscal Montgomery preveo que habrá problemas con sus admiradores, pero también con sus detractores. Los primeros se sentirán sin duda escandalizados cuando vean que «nuestro mejor general desde Wellington» es sometido a un análisis caracterológico que puede parecer tan especulativo como insultante. Sus detractores, por otro lado, pueden creer que colocarle en una lista de grandes generales no es una apreciación correcta de su talla, mientras que las excusas presentadas para sus actos menos aceptables, basadas en que dependían de factores que él no podía controlar, serán vistos quizá como una disculpa injustificada para lo

que en realidad era una megalomanía transparente.

Sea como fuere, lo más justo seguramente será decir que Montgomery fue, casi siempre, un general grande y dotado. Gran parte de esa grandeza fue el resultado de la confluencia de tres factores: trabajo duro, negativa a conformarse con seguir la vía muerta de la tradición militar y posesión de una mentalidad tan abierta, clara y sensible como la de cualquier colegial de lengua y mirada agudas e inteligencia superior a lo normal.

Estos tres factores fueron consecuencia de su identificación con una mujer invasora y opresiva, su madre, así como de los sucesivos e infructuosos intentos de liberarse de ella. A ella debemos, en un sentido mucho más amplio que el puramente biológico, no solamente la victoria de El Alamein sino también todos esos curiosos caprichos del mariscal que le convirtieron en uno de los militares más polémicos, criticados y divertidos de la historia británica.

KITCHENER

Kitchener, que llegó a ser secretario de estado durante la primera guerra mundial, tenía, según Phillip Magnus: «dos cualidades básicas: una capacidad de llegar a fondo y un impulso verdaderamente sin paralelos». Fue «un individualista de grandes ideas con una naturaleza dura y egoísta capaz, a veces, de amabilidad, simpatía e incluso cariño».[18] Estos rasgos: su impulso excesivo (una vez Lord Curzon dijo que Kitchener era una «masa fundida de energía devoradora»), su individualismo y su negativa a seguir la tradición, más la originalidad de sus ideas y los ocasionales momentos de calor y generosidad, no podrían hacerse concordar con la noción de autoritarismo de ninguna manera.[*]

Por la misma razón, Kitchener *no* manifestó necesidad alguna de la aprobación de los otros. Como dijo Asquith: «No hacía poses para la posteridad. Nunca actuó con vistas a obtener el aplauso contemporáneo o futuro». Por el contrario, podía ser, como Montgomery, excesivamente rudo, sin tacto, irritante y aparentemente impermeable a lo que los otros pensaban de él.

No le gustaba verse sometido a restricciones exteriores, y no mostró prácticamente respeto alguno por las reglas y reglamentos cuando éstos chocaron con sus fines. Tampoco aceptó felizmente ese sacrosanto rasgo del autoritarismo, el orden jerárquico establecido. Por el contrario, «metía su bota en cualquier sistema de administración y… destrozaba todas las cadenas de mando prefijadas. En realidad, su sistema era la negación de todo sistema y su impulso le llevaba inexorablemente a centralizar todo tipo de autoridad en sí mismo. Después de hacerlo, realizaba milagros de improvisación y sacaba de los subordinados, en los que confiaba y a los que a veces quería, mucho más de lo que ellos u otros hubieran creído ser capaces de hacer».[20]

Por fin, Kitchener no dio muestras de tener etnocentrismo de ningún tipo. Por el contrario, fue un hombre al que le gustó tratar con egipcios, turcos y judíos.

Sin embargo, hay motivos para creer que los aspectos de su carrera militar que suscitan críticas adversas y que en último término provocaron su caída, partían de un conflicto no resuelto entre el impulso innato y su conciencia puritana. Lo encontramos por un lado aceptando «con aparente indiferencia la continuada aplicación de graves castigos por faltas sin importancia. Y entre estos castigos estaban el cortar las manos y los pies».[21] Y por otro lado sabemos que daba muestras inequívocas de incomodidad al contemplar «una ópera ligera francesa levemente picante», en El Cairo. «Para él era incomprensible que alguien se interesara por indecencias veladas. Y tales indecencias le parecían intolerables».[22] Por la misma razón era obsesivo, ordenado y mezquino. «Cuando servía su mesa para unos invitados, Kitchener inspeccionaba personalmente la disposición de todo… y se esforzaba muchísimo para que no hubiera ni un vaso o copa, ni un cuchillo, tenedor o cuchara que no estuvieran exactamente en su sitio».

Acerca de su mezquindad, Magnus dice: «… tenía fama de mezquino, y no era del todo inmerecida… los que le conocían superficialmente no llegaban a comprender las profundas corrientes subterráneas emotivas que él mismo se había enseñado a reprimir, y que encontraban una salida en su pasión por el arte y las flores… los marchantes aprendieron a cerrar sus tiendas, y los otros coleccionistas a sentirse repentinamente indispuestos, siempre que se sabía que el comandante en jefe salía a una de sus rondas artísticas».[23]

Los rasgos revelados aquí concuerdan con gran parte de los méritos y equivocaciones de su historial militar. Así su «impulso», canalizado hacia la administración y el celo militar, logró milagros de organización en Egipto y el Sudán. Incluso su mezquindad encontró una forma de expresión valiosa en las duras medidas economizadoras impuestas por él en los presupuestos militares. Como indica Magnus: «Kitchener desarrolló sus dos atributos autoritarios (el “impulso” y la “minuciosidad”) hasta una culminación de intensidad obsesiva».[24]

Pero, como era forzoso, tuvo que pagar un precio por ello. A pesar de toda su grandeza, Kitchener parece haber sido víctima de las fuerzas represivas que se implantaron en él durante su infancia, por obra seguramente de su severo padre. Su frialdad, su impopularidad entre muchos de sus colegas de la oficialidad, su incapacidad para trabajar como miembro de un equipo y, lo peor de todo, sus indecisiones y dudas posteriores cuando dirigió la campaña de Gallipoli deben ser atribuidas más bien a los defectos de su personalidad que a las insuficiencias de su intelecto.

> Durante aquellos críticos días de octubre su indecisión molestó a sus colegas. Su insistencia en lo que era evidente, junto a su complicada exhibición de imperturbabilidad utilizada para encubrir su ineficacia en las

discusiones verbales que se producían, acabaron por fin aniquilando la admiración y hasta el afecto que muchos de sus colegas habían sentido anteriormente por él.[25]

Una última cuestión: quizá sea significativo que, aunque fueran tan semejantes en su impulso, su profesionalidad, su soledad, su preferencia por el secreto y su impopularidad, Montgomery y Kitchener fueron diferentes en dos importantes sentidos. La infancia de Kitchener había sido feliz; la de Montgomery, no. Kitchener tenía tanta confianza en sí mismo que no era vanidoso. Montgomery tenía tal vanidad que parecía rebosar confianza en sí mismo. Los dos fueron a su modo soldados competentes. Ambos tuvieron fallos debido no tanto a la presencia de limitaciones intelectuales como a las que tenían sus personalidades.

HAIG

Al tratar de contestar la pregunta sobre si los rasgos recurrentes de la incompetencia militar proceden de aspectos de la personalidad autoritaria *incluso* en los comandantes que en último término fueron triunfadores, no puede encontrarse un ejemplo más adecuado para la discusión que el del caso ofrecido por Douglas Haig, comandante en jefe de los ejércitos británicos entre 1915 y 1918.

A juzgar por la guerra verbal que se ha desarrollado entre sus detractores y defensores, nunca ha habido un general más polémico.

«Haig, el criminal de guerra número uno de Gran Bretaña, esperaba que en este ataque los alemanes avanzaran con la misma lentitud que los desmañados avances planeados por él».[26]

«… daba la sensación de ser el cerebro mejor dotado del ejército británico».[27]

«Haig quizá no llegó a comprender que un hombre muerto no puede avanzar, y que sustituirle no es más que proporcionar otro cadáver».[28]

«Es verdaderamente curioso que el hombre cuya testarudez en la ofensiva del Somme estuvo a punto de causarnos la más completa ruina, fuera a partir de agosto de 1918 el hombre que se había convertido en la fuerza que impulsaba el avance aliado. Sin embargo así fue y hay que concederle este mérito, porque nadie podrá negar que durante los últimos cien días de la guerra Haig encajó los acontecimientos como una mano en un guante».[29]

«Haig carecía de imaginación. Quizá fuera competente visto por sí mismo, pero no era hombre de gran perspicacia. Parecía satisfacerse simplemente con la confianza en la divina providencia. No hay nada que pueda excusar las víctimas sufridas en el Somme y en Passchendaele».[30]

A modo de introducción proponemos estudiar su actuación en una única batalla,

la tercera ofensiva de Ypres, que a veces es llamada batalla de Passchendaele. Afirmamos, y trataremos de demostrar, que por buen comandante que fuera Haig en otros aspectos y momentos, las relaciones entre los acontecimientos de Passchendaele y la personalidad de este hombre son un ejemplo magnífico de la mayoría de las observaciones hechas en este libro.

Liddell Hart escribió sobre esta batalla este párrafo: «No consiguió casi nada aparte las pérdidas, con lo cual repitió la historia que ya había ocurrido en aquel mismo escenario de la guerra. Fue tan infructuosa en sus resultados y tan deprimente en su liderazgo, que esta ofensiva de 1917, la de Passchendaele, ha llegado a convertirse, igual que Walcheren un siglo antes, en sinónimo de fracaso militar».[31]

Esta frase fue sin embargo escrita después de transcurrida la batalla. Tenemos por lo tanto qué preguntarnos si estos resultados eran previsibles de antemano y si Haig era consciente de que la ofensiva no era una acción aconsejable. Los siguientes hechos sugieren que sí era consciente pero que fue capaz de cerrar su mente a las informaciones que no encajaban en sus prejuicios o deseos:

1. Lloyd George y Clemenceau trataron de frenarle, pero no lo lograron. Incluso Foch pensaba que el plan era absurdo.

2. Los consejeros meteorológicos le advirtieron que las condiciones climatológicas iban a ser especialmente malas, con niveles anormalmente elevados de lluvia. Una nota del cuartel de blindados enviada al cuartel general advertía que si un bombardeo artillero destruía el sistema belga de drenaje, el campo de batalla se convertiría en un pantano. Haig ignoró todas estas informaciones.

3. El servicio de espionaje de Haig supo que los alemanes esperaban la ofensiva. Esto no tuvo ninguna influencia sobre Haig.

4. Haig se enfrentó a la oposición que luchaba contra sus planes mediante dos justificaciones. El opinaba que si continuaban los combates con la misma intensidad que hasta entonces, los enemigos iban a notar pronto falta de soldados. Esta previsión era más optimista incluso que la no menos entusiasta de sus propios servicios de espionaje. En segundo lugar, la armada estaba de acuerdo con él en que su subsistencia dependía de la limpieza de las costas belgas de tropas alemanas. Como señaló el jefe de espionaje de Haig: «Nadie creyó en esa curiosa opinión».

En conjunto, la creencia optimista de Haig de que iba a ser capaz de derrotar él solo a los alemanes en Flandes dio lugar a que se ideara un plan que estaba fundado no tanto en la razón como en la fe.

Sin tener en cuenta en absoluto la información acerca de la cuestión del drenaje, Haig lanzó la ofensiva con un lanzamiento previo de un total de cuatro millones y medio de bombas (con un costo de 22 millones de libras esterlinas). Aquella espectacular liberación de energía supuso la caída de un promedio de 4 ¾ toneladas de bombas por cada metro de frente. Los bombardeos duraron diez días. Como era de esperar, el sistema de drenaje se hundió, llegaron las lluvias y el terreno se convirtió en un mar de barro líquido.

Haig lanzó doce divisiones hacia aquel húmedo paisaje lunar. Los soldados avanzaron bajo una lluvia torrencial. En el flanco izquierdo consiguieron sus fines, pero por el derecho los soldados y los carros de combate desaparecieron en el barro.

Tan desesperada era la situación y tan tremendas las pérdidas que incluso el impetuoso general Gough, uno de los comandantes del ejército de Haig, aconsejó la suspensión de la ofensiva. No se le hizo ningún caso. Los ataques prosiguieron hasta entrado octubre. Lo que al principio fue, como dijo un corresponsal de guerra, «un gran experimento sangriento, un enorme riesgo», se convirtió luego en «un fracaso completo y carísimo». Inutilizados sus fusiles y demás armas por el barro, los atacantes lucharon y avanzaron sólo para caer y ser sustituidos por otros. Pero Haig, lleno todavía de Optimismo, se resistía a detenerse y seguía enviando más hombres a la batalla, a lo que ya se había convertido en un enorme pantano de carne podrida.

Los siguientes comentarios posteriores a la batalla dicen seguramente todo cuanto hay que decir acerca de la tercera ofensiva de Ypres. El primero es de un soldado raso, el segundo de un historiador militar.

> Cuando yo y otros llevábamos abastecimientos al frente de Ypres, teníamos que vadear constantemente los barrizales. Era estrictamente necesaria caminar en fila india porque un paso en falso a uno u otro lado podía significar a veces zambullirse en peligrosas y profundas piscinas de barro. Uno de nuestros compañeros tuvo la desgracia de caer en uno de aquellos agujeros. Como por nuestra experiencia anterior sabíamos que la rapidez de la acción era esencial si queríamos evitar que se hundiera, lo agarramos de los brazos y tratamos de sacarle. Aquello no dio buen resultado y teníamos que ir con cuidado de no resbalar con él hacia el fondo. Por fin conseguimos una cuerda y logramos pasarla por debajo de sus sobacos. Ya estaba hundiéndose poco a poco y el barro y el agua casi le alcanzaban los hombros. Tiramos de la cuerda con la fuerza de la desesperación en un esfuerzo por salvarle, pero fue inútil. Se hundía rápidamente y ya nada podía hacerse por él. A pesar nuestro tuvimos que abandonarle a su destino y ese destino era hundirse gradualmente, centímetro a centímetro, hasta morir finalmente por falta de aire. El pobre tipo sabía ya que no podíamos hacer nada y rogaba que le matáramos de un tiro antes que dejarle sufrir la agonía del ahogo. Yo no quería matarle de aquel modo pero pensando en los sufrimientos que iba a tener si le dejábamos así ante aquella horrible muerte, decidí que una muerte rápida sería mejor. No temo por lo tanto afirmar que disparé contra aquel hombre y a petición suya, liberándolo así de un final mucho peor.[32]
>
> Quizás el juicio más condenador sobre el plan que hundió al ejército británico en aquel baño de barro y sangre se encuentra en una casual revelación de los remordimientos experimentados por alguien que tuvo gran

parte de responsabilidad por el modo en que ocurrieron las cosas. Este oficial que ocupaba una posición muy elevada en el cuartel general estaba realizando su *primera* visita al frente, después de cuatro meses de combates. Conforme el coche se acercaba a los bordes pantanosos de la zona de batalla se intranquilizó cada vez más hasta que al final rompió a llorar y dijo: «Dios mío, ¿enviamos realmente a los soldados a combatir así?». Ante lo cual su conductor le contestó que la situación era todavía mucho peor más adelante. Su exclamación desde luego mostraba que no tenía el corazón endurecido pero también servía para revelar sobre qué fundamentos de engaño e inexcusable ignorancia se había basado la indomable agresividad de los altos mandos.[33]

Con esto basta por lo que se refiere a la batalla. Ahora se plantea un interrogante. ¿Dio Haig muestras de tener los rasgos que suelen asociarse al autoritarismo?

Desde luego tenía la mayor parte de esas características. Para empezar era un conservador, un hombre convencional y, en su actitud en relación con los franceses, un egocéntrico. Su diario y sus despachos muestran que carecía de emociones y era completamente anti-intraceptivo (es decir, no era persona que reflexionara acerca de cuáles eran las razones de su propio comportamiento). Carecía manifiestamente de piedad para con su prójimo. Era un firme creyente en la intervención eficaz de las fuerzas sobrenaturales en la marcha de los acontecimientos (hecho que según las investigaciones es un factor asociado comúnmente con el autoritarismo), y era tan reservado que casi rozaba el límite del incapaz de autoexpresión.

Haig reveló también poseer esa tríada de rasgos que, según investigaciones contemporáneas, define el carácter obsesivo y está correlacionada con el autoritarismo. Era obstinado, ordenado y mezquino.

No hace falta añadir mucho más acerca de su obstinación. Desde el principio hasta el final, su dirección de la tercera batalla de Ypres dio muestras de una obstinación de proporciones monumentales.

En cuanto al segundo de los rasgos, en su forma de vestir, sus costumbres y su aspecto, Haig era inmaculado, ordenado y muy probablemente el hombre más limpio del frente occidental. Un contemporáneo suyo de la época de Clifton lo recordaba por su aseo, algo francamente notable para ser recordado por un compañero de colegio.

Como ejemplo de su amor por los rituales y rutinas militares bastará mencionar este extracto de una carta escrita por un militar de caballería: «Tenía una escolta personal integrada por un escuadrón completo de su propio regimiento. La escolta era lo más brillante que pudiera verse en toda Francia. Ni una hebilla fuera de sitio, tiras doradas para los suboficiales, grandes “calaveras y tibias” de plata…».[34] Hay varios autores que han comentado esa meticulosa atención a los detalles así como su costumbre de planear cada día de acuerdo con un patrón establecido.

Al igual que muchos obsesivos, tanto los que trabajan en bancos como los que no,

a Haig le gustaba manejar el dinero de otros pero odiaba compartir el suyo. Aunque el parlamento votó que se le concediera una asignación personal de 100.000 libras esterlinas, nunca permitió que la compasión fuera más fuerte que su frugalidad personal. El sargento Secrett comenta, hablando de los ex-oficiales que, encontrándose en la indigencia después de la guerra, fueron a ver a Haig: «¡Nunca lograron sacarle ni un penique a Lord Haig! Dar dinero era algo que no hubiera hecho por nada del mundo. Nunca estaría dispuesto a repartir el dinero con ellos. He visto cientos de casos en los que un hombre acudía a él, contaba una historia tristísima y terminaba pidiendo "una pequeña ayuda", pero acababa saliendo de la visita decepcionado».[35]

Aunque es posible explicar de muchas maneras la negativa a practicar la caridad privada, el siguiente episodio, en el que el criado personal de Haig pide, después de veinticinco años de servicio, un modesto aumento salarial, no es tan fácil de explicar:

> Durante los largos años que estuve con el conde Haig, aunque tenía el grado de sargento, sólo cobraba como soldado raso. Recibí treinta chelines al mes como sueldo durante muchos años hasta que llegaron los aumentos estipulados debido a la guerra. Luego, cuando salí del ejército después de 28 años de servicio y con una pensión de 19 chelines y medio a la semana, el conde me dio 65 libras al año. Era imposible casarse con aquello. Yo esperaba que él lo comprendiera pero era muy conservador en sus cosas y creo que en el fondo pensaba que nunca me atrevería a romper con él… Cuando se lo dije casi ni se enteró. Dudó, estuvo a punto de cambiar de idea, se echó atrás, volvió a decidirse, azorado, raro. También yo estaba así. Sabía que él estaba a punto de ofrecerme algo que haría innecesaria la ruptura, pero no lograba reunir fuerzas suficientes para hacerlo.[36]

Creo que añadir comentarios sería superfluo.

A partir de las investigaciones sobre el autoritarismo y su etiología, concluimos que esta situación de la personalidad se deriva del impacto que sobre el niño tuvieron unos padres ansiosos respecto al propio status. Investigaciones posteriores han confirmado que hay una relación positiva entre la represión sexual, el militarismo, la religiosidad, la agresividad y la presencia en la infancia de una madre restrictiva. Haig encaja muy bien en este esquema. Su primer desarrollo presenta la imagen de un niño especialmente taciturno y agresivo que una madre estricta y puritana hace marchar hacia delante y hacia arriba. Lo triste es que la fuerza de la motivación de la madre por conseguir el éxito del niño estuvo más que compensada por el atraso intelectual del muchacho. En esas circunstancias no resulta sorprendente que, aunque

siempre fuera muy devoto de su madre, el muchacho tuviera una actitud algo ambivalente ante las mujeres, así como que sintiera, como mínimo, cierta inquietud respecto a todo lo referente a la sexualidad. «Las únicas personas que trajo a Oxford para presentamos fueron sus hermanos y la única mujer (al menos por lo que yo supe) a la que atendió fue su hermana. Y he visto su actitud llena de seriedad y de silenciosa pero testaruda protesta cada vez que alguien se atrevía a hacer chistes ligeros sobre las mujeres».[37] La descripción que poseemos de su declaración, y de la posterior luna de miel, concuerda con la teoría según la cual Haig no era un Don Juan. «Buscamos un lugar tranquilo donde sentarnos, pero como no encontramos ninguno él musitó algo así como "Voy a tener que declararme de pie". Aquello fue muy brusco y debo decir que inesperado, pero lo acepté… Douglas tenía solamente dos semanas de permiso antes de que nos viéramos forzados a zarpar hacia la India y durante ese período nos divertimos cabalgando al azar por el campo».[38]

Sir George Arthur hace una alusión a la actitud típicamente autoritaria de Haig en relación con la sexualidad:

> No creo que pueda tenerse como una intrusión en la esfera de lo privado que afirme aquí que era austeramente puro, que sugiera que en este terreno hay hombres muy valerosos que se echan hacia atrás como horrorizados ante determinadas formas del mal, y para quienes sería vergonzoso hasta hablar de las cosas que se hacen en secreto… no pretendía, desde luego, alcanzar una utopía moral, pero su firma y su esfuerzo fueron los que mayor empeño pusieron en hacer circular el famoso memorándum en el que se pedía a los oficiales que animaran a sus soldados a creer en las ventajas de una vida sana y buena, y que les protegieran en todos los sentidos —incluyendo la vía del ejemplo de los propios oficiales llevando una vida de autocensura— de un mal grave y devastador.[39]

Es interesante comparar esta actitud con el no menos famoso (pero mucho más beneficioso para todos) memorándum sobre cómo evitar las enfermedades venéreas en el ejército, preparado por Montgomery.

En cuanto a la agresividad, no es exagerado decir que Haig presenta la imagen clásica de las vicisitudes que esperan el impulso agresivo de los autoritarios. Haig, naturalmente agresivo y voluntarioso, encontró al igual que Montgomery una fuerte oposición a estos ímpetus de parte de su madre. En el caso de Haig este choque parece haber sido desviado mediante lo que los analistas llaman la introyección y la represión. Haig incorporó a su interior la figura idealizada de autoridad de su madre, y sus preceptos duramente puritanos llegaron a formar parte de él. Esta gran fuerza interior acumulada le permitió sin duda conseguir una gran represión de su sexualidad así como esa desviación de la agresividad que es legitimizada, y hasta

estimulada, por la Iglesia de Escocia. Entre las salidas permitidas están el trabajo intenso, la creencia en que el castigo que aguarda al mal es inevitable, y una gran preocupación por el concepto de disciplina. Ser soldado era lo que más le importaba, y quizá lo que más le atraía dentro de esa carrera era la disciplina mental y corporal que el soldado vive. La disciplina estaba tan metida en él que cualquier desacato en cualquier terreno, incluso fuera de lo militar le resultaba «intolerable».[40]

El mismo Haig escribió: «La disciplina nunca ha sido tan importante como en la guerra actual, y es la disciplina lo que más intensamente distingue a nuestros nuevos ejércitos de todos los ejércitos del pasado. Al principio la falta de un espíritu innato de disciplina instintiva ponía a nuestros soldados en una posición de desventaja en relación con un ejército metódicamente entrenado».[41]

Incluso cuando enseñaba a cabalgar a sus hijos, Haig era el terrible disciplinario que subrayaba que todo lo que se hiciera mal (por ejemplo, que un niño molestara a su poney) sería tarde o temprano castigado. El culpable sería derribado por el caballo.

Como podía esperarse, los textos escritos por Haig, sea el diario, los despachos u otros, carecen siempre de emoción. De hecho un historiador ha dicho que «son menos interesantes que la lista de la lavandería». Aunque alababa siempre la lealtad y disciplina de sus ejércitos pocas veces menciona las tremendas bajas sufridas en ellos y no hay momentos de calor o piedad que eleven su plana y prosaica relación de hechos. La única vez que muestra una ligera excitación es cuando habla de las bajas del enemigo. Frases como «nuestros cañones avanzados hicieron un gran trabajo exterminador entre las columnas en retirada», «magnífico combate» y «repelidos con gran carnicería» tienen matices que indican un curioso regusto notablemente ausente del resto de sus textos.

En cuanto al estilo, los textos de Haig recuerdan mucho el diario de Himmler. Los dos son aburridos a pesar de que, al menos en el diario de Haig, se refiere a acontecimientos que sacuden al mundo entero. En los dos se ve esa preocupación por el tiempo que caracteriza a muchos obsesivos anales: «Lord Derby vino a verme a las 9, 45 de la mañana». «Llevamos a los niños a ver la pantomima… La representación empezó a la 1 y media de la tarde y duró hasta las 5 y media». «A las 11.30 fui a una reunión del gabinete de guerra». «A las tres de la tarde fui a la conferencia del consejo supremo de guerra en Versalles… la conferencia no se interrumpió hasta las seis y media… estábamos de regreso en París a las siete y media de la tarde».[42] (Véase en el capítulo 26 un extracto comparable del diario de Himmler).

Los dos parecen encontrar placer en someter a otros a sus críticas. «Es un hombre verdaderamente malo [Lloyd George]. Los demás miembros del gabinete de guerra parecen temerle. Milner es un anciano cansado que padece de dispepsia. Curzon, una bolsa de gas. Bonar Law es igual a Bonar Law. Smuts tiene instinto, pero carece de conocimientos». «Los dos [Wilson y Rawlinson] son unos charlatanes». «Foch me pareció a la vez terco y egoísta». «Pensé que Pershing era muy terco y estúpido». En cuanto al contenido de estas críticas, es típico de los autoritarios que imputen a los

demás sus propios rasgos menos agradables. Haig y Himmler tenían otras dos características en común. Para empezar, ninguno de los dos podía soportar la visión del sufrimiento de los otros. Haig «pensaba que era su deber no visitar los hospitales de campaña porque aquellas visitas le ponían físicamente enfermo».[43]

El segundo denominador común de estos dos hombres, relacionado con el anterior, era su tendencia a buscar una salida psicosomática para su sobrante de agresividad. Como vimos antes, Himmler tenía como vía de descarga favorita los desórdenes gastrointestinales. En el caso de Haig era el asma, una dolencia psicosomática que según algunas autoridades en la materia es consecuencia de la agresividad reprimida. Baste señalar que Haig padeció uno de los peores ataques de esta enfermedad antes de la trágica batalla de Loos que, debido en gran medida a la incompetencia de Sir John French, supuso para los británicos unas 50.000 bajas.

Las pruebas presentadas hasta aquí hacen pensar que, cualesquiera fuesen sus virtudes como general, Haig tenía rasgos autoritarios y obsesivos muy marcados y que estos rasgos explican gran parte de los errores que sus adversarios le imputan. Queda solamente añadir que Haig parece haber tenido otras cuatro características que, muchas veces, acompañan también al autoritarismo. Tenía una mentalidad «cerrada», necesitaba aprobación social, tenía una motivación por el logro bastante patológica y, para citar a A. J. P. Taylor, «carecía totalmente de imaginación».

Se recordará que según Rokeach las personas ocupan diversos lugares en una escala graduada de mentalidad abierta. En un extremo se encuentran los que están abiertos a las ideas nuevas y en el otro los que encuentran difícil aceptar y actuar de acuerdo con las informaciones que no concuerdan con sus sistemas de creencias. Haig, como muchos autoritarios, parece que perteneció a esta última categoría. Lo cierto es que su comportamiento antes y después de la tercera batalla de Ypres pareció reflejar el funcionamiento de una mente que es impermeable a toda información contraria a sus creencias. Tampoco pudo compensar su mentalidad «cerrada» con una gran imaginación; en torno a este último defecto, el acuerdo de todos los comentaristas es prácticamente unánime. Lloyd George no se hacía ilusiones al respecto cuando escribió: «Nunca encontré a ninguna persona que ocupara una posición elevada que estuviera tan privada de imaginación». Wavell dijo que Haig tenía una mente «de un solo carril». Hasta el capellán de Haig, Duncan, cuya adulación de su jefe bordeaba el servilismo, se vio forzado a admitir que había bases que permitían pensar que Haig no era hombre de imaginación muy fértil. En un intento de convertir en virtud lo que era una carencia, Duncan continúa subrayando que Haig «rechazaba las ideas estratégicas que no estaban de acuerdo con los principios militares» y que su «terca inflexibilidad fue lo que preparó la llegada de la victoria final».[44]

Llegamos por fin a la compleja cuestión de la motivación por el logro. Las pruebas que tenemos hacen pensar que la gran ambición de Haig que le llevaba a ansiar el triunfo por encima de todo cubría un acentuado miedo al fracaso, el cual era

a su vez producto de su infancia. Como tenía un gran amor por su madre es de suponer que la tremenda decepción sufrida por ella ante el atraso intelectual de su hijo produjo en él una considerable angustia. Quizá sentía que había fallado ante su madre y, sobre todo después de la muerte de ella, luchó por demostrar su valía. A la luz de las investigaciones (anteriormente descritas) de Birney y sus colegas, Haig mostró varios rasgos que suelen darse en casos de motivación por el logro de tipo patológico. Se esforzaba mucho por conseguir aprobación social, especialmente de parte de la persona del rey, no le gustaba la publicidad y tenía una antipatía irracional contra los reporteros de los periódicos. Prefería la compañía de los hombres de graduación inferior a la de los que tenían su misma categoría. Aunque profesaba una gran fe en la lealtad pocas veces se vio movido a decir algo bueno en favor de sus contemporáneos militares y en sus maquinaciones contra su anterior jefe, Sir John French, llegó a ser bastante inexorable.

Mostró, en último lugar, una predisposición a insistir en tareas tan difíciles que el fracaso parecía excusable. Como escribió Liddell Hart refiriéndose a la tercera batalla de Ypres, Haig eligió para su ofensiva una zona «que era la más difícil para sus fuerzas y la menos vital para el enemigo».

Parece, pues, que Haig tenía una proporción bastante superior a la normal de rasgos relacionados con el autoritarismo. Era convencional, conservador, carente de imaginación y rígido. Tenía una mentalidad «cerrada», tenía una motivación por el logro patológica, era anti-intraceptivo y punitivo. Era supersticioso, militarista, obsesivo y carecía de verdadera piedad. Por fin, y esto no es nada sorprendente teniendo en cuenta la lista de rasgos anotada, nunca fue muy popular. Conseguía que se le respetara y se le adulara pero carecía del calor personal que fomenta el afecto de los otros hombres.

Quizá pueda discutirse que la tercera batalla de Ypres, que A. J. P. Taylor dijo que fue «la más ciega carnicería de una guerra ciega» y que costó a los británicos más de 300.000 bajas a cambio de beneficios «triviales», sea un ejemplo de incompetencia militar. No hay todavía un acuerdo general sobre esta cuestión.

Lo que *es seguro* es que la concepción de la batalla por parte de Haig, su dirección de los combates y su aparente incapacidad para dejarlo correr son cosas que concuerdan muy bien con la personalidad del general y no pueden ser atribuidas, como quisieran algunos, a simple estupidez.

Además de proporcionarnos una ilustración especialmente completa de las relaciones entre el comportamiento militar y la psicopatología humana, el caso de Haig plantea tres cuestiones bastante importantes. En primer lugar da apoyo a la noción psicoanalítica del «acto fallido». Tanto si fue accidentalmente o por designio consciente, los acontecimientos de la tercera batalla de Ypres —la magnitud de los bombardeos, la destrucción del terreno que produjo por fin la unificación de los cráteres abiertos por las bombas hasta dejar toda la superficie convertida en un pantano, y la expulsión hacia ese cenagal de una oleada tras otra de cuerpos

«fecales»— constituyen la puesta en acto de una fantasía anal de proporciones fantásticas. La aparente denegación de lo que habría ocurrido como consecuencia de determinantes mundanos tan motivadores como el mal tiempo y la destrucción del sistema de drenaje de las tierras, la obstinada negativa a ceder hasta que el último soldado hubiera sido expelido hacia el pozo negro de Passchendaele, y el dolor gastrointestinal padecido por el progenitor de estos excesos (cada vez que se le pedía en otras ocasiones que pensara en los resultados de su agresión) nos fuerzan a concluir que ese acto fallido no fue una coincidencia sino una actuación motivada deliberada, aunque inconscientemente.

La segunda cuestión, que es de gran importancia para la teoría general de la incompetencia militar, se refiere a las relaciones existentes entre la personalidad y los ascensos. Cualesquiera fuesen sus fallos y defectos, Haig triunfó en toda la línea en su proyecto de llegar hasta la cumbre. El conjunto de sus rasgos personales, la obstinación, el sentido del orden, la ambición personal y la agresividad subyacente, ayudados por el maquiavelismo y el conformismo, estaba admirablemente constituido para contribuir a satisfacer lo que la organización militar a la que pertenecía necesitaba o pedía. Lejos de obstaculizar su ascenso, su anterior atraso intelectual sirvió para proporcionarle la herida inicial a su amor propio que *tenía* que ser curada.

Queda por tratar una cuestión de interés psicológico algo más amplio: la sorprendente división de opiniones entre los que defienden y los que condenan a Sir Douglas Haig.

Por ejemplo, en contraste con la opinión de Liddell Hart sobre la tercera batalla de Ypres —que compara la magnitud de la ineptitud militar allí mostrada con la de la famosa expedición de Walcheren—, vemos que Marshall-Cornwall, en 1973, defendió a Haig frente a sus detractores. Este general, que estuvo bajo el mando de Haig como oficial de baja graduación en 1917, defiende la concepción de la tercera batalla de Ypres y la dirección imprimida a los combates, basándose principalmente en cinco puntos:

1. La ofensiva era algo que Haig se vio forzado a llevar a cabo debido a la necesidad de liberar los puertos belgas y a fin de dar de este modo un golpe mortal a la flota submarina alemana.

2. También tuvo que lanzar la ofensiva para librar a los franceses de una carga excesiva, pues los ejércitos de este país habían sido debilitados después de los amotinamientos que siguieron a Verdun.

3. Fue engañado respecto a la fuerza de los alemanes por su jefe de espionaje, general de brigada Charteris, excesivamente optimista.

4. La tercera ofensiva de Ypres estuvo justificada por el hecho de que las 400.000 bajas sufridas por Alemania fueron superiores a las 240.000 sufridas por Gran Bretaña.

5. Que Haig prolongara la batalla después del 3 de octubre de 1917, hecho que supuso para los británicos otras 100.000 víctimas, salvó a sus tropas de pasar el

invierno en una zona pantanosa inundada vigilada por el enemigo desde puntos más elevados.

Marshall-Cornwall no menciona que Haig había sido informado sobre la inminencia de las lluvias ni que se le había dicho cuál sería el efecto probable de un bombardeo de los campos drenados de Bélgica.[45]

A la luz de estos argumentos resulta interesante ver ahora el análisis que da A. J. P. Taylor de los mismos hechos:

> Haig fabricó excusas para justificar la necesidad de lanzar la tercera ofensiva de Ypress. Inventó que Pétain había rogado a los ingleses que lanzaran una ofensiva a fin de alejar a los alemanes de su amotinado ejército. Esto no era verdad. Pétain quería que se organizasen pequeñas acciones a fin de tener ocupados a los alemanes, y no una gran ofensiva que podía dejar al ejército británico en un estado de desmoralización semejante al padecido por sus propias tropas. Haig reclutó además a Jellicoe para que afirmase que era necesario tomar Ostende y Zeebrugge para frenar a los submarinos alemanes. Tampoco esto era cierto. La mayor parte de los submarinos alemanes usaban puertos alemanes como base y no frecuentaban ni Ostende ni Zeebrugge. Haig mismo sabía que este argumento no era coherente. Para él, Jellicoe era como una «anciana»; pero todos los argumentos en favor del lanzamiento de una gran ofensiva eran bien recibidos por él. Haig inventó además que aquélla era la última oportunidad británica para ganar la guerra antes de la llegada de los norteamericanos. También esto fue una explicación que surgió sólo después de los hechos, aparte de ser francamente curiosa, ya que los británicos y los norteamericanos decían estar luchando por la misma causa. Lo cierto era simplemente que Haig había resuelto ciegamente que era allí donde podía ganar la guerra. No hizo ningún caso de las advertencias de su propio servicio de espionaje respecto al peligro del barro. Sólo él tenía tanta confianza… las críticas adversas no hacían más que aumentar la obstinación de Haig.[46]

Sobre el tema de las bajas, Taylor hace este comentario:

> Las bajas británicas fueron superiores a los 300.000 hombres; las alemanas inferiores a los 200.000… Al cabo de treinta años los historiadores británicos intercambiaron esas cifras; dijeron que los británicos habían tenido 250.000 bajas mientras que los alemanes habían sufrido 400.000. Nadie cree en estos cálculos propios de una farsa…
>
> Entonces se detuvo Haig. La campaña había cumplido su finalidad. ¿Qué finalidad? Ninguna. La línea del frente británico quedó formando un saliente más agudo y más difícil que antes de que empezara la batalla: todas las

ganancias triviales de terreno logradas fueron abandonadas sin combate a fin de reducir el frente cuando los alemanes atacaron al año siguiente.[47]

Es difícil creer que el leal oficial y el eminente historiador están hablando de los mismos hechos. Como es obvio que no pueden tener razón los dos a la vez, se plantea una serie de interesantes cuestiones. Por un lado tenemos que preguntar si la lealtad puede distorsionar el juicio, y por otro si la repugnancia y la compasión ante lo inmenso de las bajas sufridas puede llegar a deformar la objetividad histórica. Por ejemplo, cuando Marshall-Comwall escribe «Haig no era desde luego un hombre dispuesto a que sus tropas sufrieran bajas innecesarias», esta opinión, sorprendente para muchas personas, ¿es producto de una generosidad —que debía reservarse para otros— aplicada a un antiguo jefe?

Observemos la actitud de otro historiador que tampoco encuentra fallo alguno en Haig. En su libro *The Western Front 1914-1919,* John Terraine afirma que si Haig hubiera sido nombrado comandante en jefe de las fuerzas expedicionarias británicas en diciembre de 1917, o sea a tiempo para hacer frente a la ofensiva alemana de la primavera de 1918, y luego hubiera seguido con sus victorias hasta culminar en el armisticio, es improbable que se hubiera llegado a las polémicas sobre su actuación que se han desarrollado todos estos años.[48] Dice que de esta forma su lugar en la historia como un gran comandante hubiera sido indiscutible.

En su último despacho, el 21 de marzo de 1919, Haig escribió: «… ni la evolución misma de la guerra ni las lecciones militares que de ella deben extraerse pueden ser comprendidas correctamente si la larga sucesión de batallas que empezó con la del Somme en 1916 y terminó en el Somme también en noviembre del pasado año no es comprendida como una cadena de elementos que componen un único y prolongado enfrentamiento». Terraine observa: «Es muy característico que, al dar cuenta de su victoria final, se identificara con todo lo que le había precedido: pero es precisamente lo que le precedió lo que más daño ha hecho a su memoria».[49] Este historiador nos dice implícitamente que fue mérito de Haig el no lavarse las manos de las enormes pérdidas (420.000 soldados en cuatro meses en el Somme y 300.000 en la tercera batalla de Ypres), los grandes sufrimientos y las pocas victorias y avances de los años precedentes.

Pero quizás haya otras maneras de ver estos datos. Primero, Haig no se convirtió en comandante en jefe en el año 1917 sino en 1915, y ello fue como consecuencia de unas maquinaciones bastante inexorables y, según algunos, bastante desleales, contra su superior, Sir John French. Lo que pensaríamos de Haig si no hubiera llegado a ese puesto hasta diciembre de 1917 no nos interesa y es meramente hipotético.

En cuanto a sus relaciones con los acontecimientos ocurridos entre 1915 y 1917, no podía lavarse evidentemente las manos porque al fin y al cabo él había sido la mente directora. Además, el hecho de que no se lavara las manos era algo de esperar conociendo su carácter. Sólo presentando la tesis de que su éxito de 1918 era

consecuencia de los acontecimientos precedentes podía tener la esperanza de que éstos fueran vistos desde un punto de vista menos perjudicial para él. Podríamos por tanto pensar que el último despacho de Haig sirve solamente para confirmar la teoría según la cual este hombre, aunque poseía muchas virtudes militares, era también muy diestro a la hora de cubrirse frente a las críticas y mejorar la propia imagen.

Además, tenemos que tener en cuenta otro argumento. Suponiendo que Haig hubiera heredado la situación de diciembre de 1917, *sin* ser responsable de los hechos anteriores, ¿demostrarían los acontecimientos posteriores, los éxitos de 1918, que fue un gran comandante militar? La respuesta no puede ser en modo alguno un sí inequívoco. Porque si, como Terraine y el propio Haig dicen implícitamente, los éxitos de 1918 fueron una consecuencia natural de la situación existente en diciembre de 1917, no hubo nada notable en llegar a esa consecuencia natural en el último año de la guerra. Con una Alemania medio muriéndose de hambre y con su ejército bajo la dirección de un hombre intelectualmente disminuido por una enfermedad física,[*] difícilmente podría no haber ganado.

Según Terraine, el consenso de opinión que encuentra a Haig «insensible, cerrado, obstinado y sin imaginación» cae en un error. Su conclusión está basada en cuatro ejemplos de «imaginación a gran escala» mostrados por Haig entre 1916 y el final de la gran guerra.

El primero de estos casos fue cuando Haldane, que quería reformar el ejército a toda costa, pidió a Haig su consejo. Haig opinó que lo que hacía falta era un ejército de ciudadanos porque cuando se produjera la siguiente guerra sería algo tan prolongado que harían falta todos los recursos de todo el país. Para Terraine esta actitud no sólo muestra una «rara y notable anticipación» sino que además sugiere que Haig debió ser un gran pensador ya que de otro modo Haldane no se hubiera tomado la molestia de acudir a consultarle. Todo esto no resulta sin embargo muy convincente como ejemplo de imaginación ni siquiera a pequeña escala. Después de todo, como solamente hacía cuatro años que había terminado la guerra de los boer, hasta el hombre con menos imaginación debió comprender que la siguiente guerra sería prolongada y exigiría todos nuestros recursos. En cuanto a la idea del ejército de ciudadanos era algo que estaba implícito ya en la petición de Lord Roberts, quien había hablado ya del servicio militar obligatorio. Finalmente, que Haldane hubiera sentido la necesidad de acudir a Haig no hace quizá más que reflejar el nivel intelectual del ejército en aquel momento. Después de todo, se trataba además de una elección relativa, como el propio Terraine manifiesta:

> Muchas bellas teorías [sobre la incompetencia de Haig] quedarían destruidas si se demostrara que ningún general de ningún país en aquel momento fue capaz de evitar tan grandes derramamientos de sangre en determinadas circunstancias y si se comprobara además que los mayores logros de los mejores generales del momento fueron superados por los

aciertos de Haig. Porque entonces tendríamos que llegar a una conclusión no tan extrema y que fue la de Sir Winston Churchill, quien afirmó: «Quizá no estuvo, y lo cierto es que no lo estuvo, a la altura de la prodigiosa escala de los acontecimientos; pero no hubo nadie que destacara como para ponerse a su altura ni para superarle».[51]

Este argumento de pensar en él como «el mejor de un grupo de malos» no sirve desde luego para destruir el otro argumento según el cual las limitaciones específicas de Haig pueden atribuirse a los rasgos de personalidad que son una enfermedad de carácter endémico en el terreno militar.

Según Terraine, el segundo ejemplo de visión del futuro dado por Haig fue cuando quedó convencido de «que los franceses no iban a poder seguir soportando durante mucho más tiempo el peso de combatir a los alemanes en el frente occidental, y que los británicos iban a tener que resistir casi todo el peso sobre sus propios hombros».[52] Después de decir esto Terraine admite que «Lord Kitchener también lo entrevió, pero no quiso asumir las consecuencias». Y que Sir William Robertson se enfrentó a este mismo problema, aunque «nunca con la clarividencia de Haig». Para decirlo con otras palabras, no fue algo que solamente viera Haig, ni tampoco su visión era muestra de una gran imaginación. Podría realmente decirse que fue un dato desagradable que Haig vio claramente porque encajaba con el impulso que le arrastraba hacia la superación de sí mismo a cualquier precio.

Seguramente con la intención de evitar la posibilidad de que alguien piense que Haig deseaba que los franceses fallaran (para que así el mayor peso recaído sobre las espaldas británicas redundara en último término en beneficio personal suyo), Terraine cita pruebas que sugieren que hubo en Haig un «reconocimiento altruista lleno de amplitud mental» del hecho de que pese a todo los británicos íbamos a tener que seguir sometiéndonos al control general de las operaciones por parte de los franceses. Pero esta imagen de auto-abnegación en pro de la causa aliada también ha sido discutida. De hecho, tanto Haig como su jefe de estado mayor, Kiggell, tenían muchos prejuicios contra los franceses y se resistieron con fuerza a todo lo que fuera dejarse dominar por ellos hasta que su propia reputación quedó tan expuesta a graves riesgos que resultó sumamente satisfactorio poder afirmar que la responsabilidad era de otros. Cuando se produjo la ruptura alemana del 21 de marzo de 1918, Haig «apreció, aunque tarde, las ventajas del mando supremo al que anteriormente se había opuesto».[53]

La tercera vez que Terraine supone que dio muestras de tener mucha imaginación fue cuando en agosto de 1918 le dijo a Churchill: «… tendríamos que hacer todo lo posible por conseguir que el próximo otoño se resolviera todo».

Sin embargo, como para aquella fecha la gran ofensiva alemana dirigida por Ludendorff se había agotado por sí sola, hundiendo así de paso las últimas esperanzas alemanas de victoria, la afirmación de Haig podría interpretarse más correctamente

como una conclusión a partir de datos evidentes que como una brillante profecía. Quizá si lo que deseaba era ser él, en lugar de los norteamericanos o los franceses, el que quedara como gran arquitecto de la victoria, cuanto antes terminara la guerra, mejor para él. No era alguien dispuesto a compartir con otros los triunfos ni los premios.

De todos los ejemplos de la supuesta imaginación de Haig dados por Terraine, el último es el de más difícil digestión. Porque este autor menciona la fundación de la Legión Británica. Acerca de este hecho afirma Terraine:

> Su fibra humana, el funcionamiento de la misma penetrante visión a través de los canales de la compasión y el sentimiento, se revelan cuando Haig crea en todo el país conciencia del deber colectivo para con su ejército civil en el momento en que este ejército fue disuelto, y sobre todo para con los que resultaron heridos en el curso de la guerra así como con los descendientes de los que habían muerto. A mitad del año 1916 empezó a tener conciencia de este problema y su enorme escala; a todo lo largo de 1917, a pesar de las graves preocupaciones de la batalla, el problema siguió presente en su mente. En el mes de febrero de ese año habló al Consejo del Ejército sobre este tema en un memorándum largo y muy meditado… Después del armisticio… entregó los años que le quedaron de vida a la formación y dirección de la Legión Británica… hecho que queda como una sempiterna burla contra esa opinión que quisiera hacer de él un hombre insensible a los sufrimientos y virtudes de los soldados que mandó.

En este terreno, afirma Terraine, «Haig se adelantó a todos los demás».[54]

Como el período de 1916-17, bajo la dirección de Haig, costó a Gran Bretaña 700.000 víctimas no es demasiado sorprendente que llegara a ser consciente de este problema y de su enorme escala, ni tampoco que la cuestión no le abandonase durante el resto de la guerra. Tampoco resulta sorprendente que, como la batalla del Somme fue «una derrota sin compensaciones» que nunca debiera haber empezado siquiera, y como la tercera ofensiva de Ypres fue «la más ciega carnicería de una guerra ciega, cuya responsabilidad recae en su mayor parte en Haig»,[55] este general llegase a comprender que su imagen había quedado notablemente deteriorada a los ojos de sus compatriotas. Y, como la paz mental de muchos hombres públicos depende en gran medida de su imagen pública, no es en absoluto sorprendente que tratase de rehabilitarse. ¿Y qué mejor forma de conseguirlo que fundando la Legión Británica? Podría también argumentarse que tal fundación encaja perfectamente bien con el anterior historial de Haig como astuto político militar que trató de obtener ventajas personales ante todo, y con otra hipótesis —que no excluye la anterior— según la cual es muy posible que tuviera algunos sentimientos de culpa ante la enormidad del

precio que había sido pagado, en vidas ajenas, para conseguir su éxito. No es la primera ni última vez que la gente pone flores en la tumba de sus víctimas. Por cierto, este tipo de actitud es muy consecuente con lo que sabemos acerca de la teoría del autoritarismo: se trata de una reacción para liberar una agresividad excesiva pero racionalizada.

Pero Terraine habla además de otras ocasiones en las que la imaginación de Haig tuvo un impacto inmediato en el desarrollo de las operaciones. Estas ocasiones son:

1. El bombardeo corto de Neuve Chapelle. De hecho fue ésta una operación montada por Sir John French en la cual la escasez de granadas *forzó* a llevar a cabo solamente un bombardeo corto. Como resultado de este hecho fortuito, los alemanes fueron cogidos por sorpresa y la infantería logró romper las líneas enemigas. Fue la única vez en toda la guerra que lo consiguió. Sin embargo, como anota Taylor, «los británicos dudaron sobre si entrar o no en el agujero que habían hecho. Esperaron la llegada de refuerzos; y cuando éstos llegaron, los alemanes también habían recibido refuerzos. El agujero fue cerrado. Los británicos siguieron bombardeando, aunque sin ninguna finalidad».[56]

Para nuestro estudio de Haig este hecho nos interesa porque demuestra que no supo aprender la lección de la sorpresa. Pues en los años que siguieron cientos de miles de soldados se vieron destinados a perder la vida porque su comandante en jefe prefirió ignorar la feliz coincidencia que mostró las ventajas de un bombardeo corto.

2. El ataque de la madrugada del 14 de julio de 1916 en el Somme. A pesar de la lección de Neuve Chapelle, las tácticas de Haig siguieron la rígida y cara fórmula consistente en empezar con un prolongado bombardeo, seguido por una pausa para que sus cañones aumentaran su alcance y rematada ésta por un asalto de infantería. Durante el hiato que se aprovechaba para cambiar las baterías y que dejaba un tiempo vacío antes de lanzar a la infantería, los nidos de ametralladoras alemanes podían sacar otra vez la cabeza y establecerse en los cráteres producidos con tanta generosidad por la artillería británica. Luego avanzaba la infantería británica, cada hombre bajo el peso de cerca de treinta kilogramos de material, ofreciendo con su lentitud y amplitud de línea un blanco que pocos fallarían. «Las balas recorrían el frente de un extremo a otro sin descanso. La primera línea británica tropezaba y caía, le seguía otra, y otra, hasta cuatro, y sin resultados. A primera hora de la tarde los supervivientes estaban otra vez en sus trincheras».[57]

La fórmula de Haig, aplicada el primer día del Somme, supuso 57.000 víctimas, de ellas 20.000 muertos, «la más alta cifra sufrida en un solo día por el ejército británico y por cualquier ejército en la primera guerra mundial».

Contra este telón de fondo debemos estudiar los acontecimientos del 14 de julio de 1916, porque después de toda esta carnicería Rawlinson (y no Haig) se decidió a lanzar un ataque aprovechando la oscuridad. La carnicería había durado ya quince días. Haig aprobó el plan sólo después de discutir toda una noche con su subordinado. Cuando por fin llegó el momento, el ataque fue lanzado a las 3, 35 de la noche y,

debido a que logró sorprender a los alemanes, consiguió superar dos líneas de trincheras enemigas. Desgraciadamente, este logro no pudo ser aprovechado porque el barro impidió que los refuerzos llegasen a tiempo.

Un ataque al amanecer era desde luego un cambio refrescante en contraste con las tácticas utilizadas hasta entonces, pero no fue una idea de Haig y, aunque lo hubiera sido, no habría sido el producto de una imaginación brillante.

3. El primer ataque británico con unidades blindadas, el 15 de septiembre de 1916. Si Haig hubiera inventado los carros de combate, o la idea de utilizar vehículos armados de combate, debería reconocerse su mérito. Pero no hizo ni una cosa ni la otra. Por el contrario, insistió en utilizar los pocos carros blindados de que se disponía en aquel momento frente a una considerable oposición. Las máquinas no habían sido todavía probadas y algunas fallaron en pleno ataque. Al final sólo un par de carros penetraron en las líneas alemanas. Con ello Haig perdió no solamente aquella abortada batalla sino que quedó para siempre imposibilitado para lanzar un verdadero ataque en masa de blindados que sorprendiera por completo al enemigo. Como señala Sixsmith, «es dudoso que la evolución de unas tácticas correctas para la utilización de los carros de combate en combinación con la infantería hubiese podido realizarse sin cierta experiencia en el campo de batalla».[58] Pero como ejemplo de imaginación no es especialmente convincente.[*]

El verdadero impacto personal de Haig en la batalla del Somme fue más bien su insistencia en que «cada metro de trinchera perdida debe ser recuperado en el contraataque». Lo mejor es comentar lo menos posible esta actitud pues se ha dicho que costó a los británicos casi medio millón de víctimas a cambio de ninguna ventaja que no fuera que aquellos hechos «dieron la imagen a través de la cual las generaciones futuras verían la primera guerra mundial: valientes soldados desamparados; obstinados generales que cometieron errores garrafales; ningún resultado».[59]

4. La batalla de Messines. El 6 de junio de 1917 las posiciones defensivas alemanas en los montes de Messines fueron destruidas por la explosión de medio millón de kilogramos de materiales explosivos que habían sido colocados en 19 minas situadas en puntos profundos de las laderas. Haig no fue responsable de este éxito. Por el contrario, el mérito de la empresa, que necesitó dos años para ser preparada, debe ser atribuido a Sir Herbert Plumer, que según Taylor fue «uno de los pocos comandantes británico de la primera guerra que mostrara cierta sensibilidad».

5. El primer ataque en masa de blindados en Cambrai, «la tremenda sorpresa del 8 de agosto de 1918». Después de las inútiles y carísimas batallas del Somme y la tercera ofensiva de Ypres, Haig permitió la utilización de los carros de combate en Cambrai. Si después de cuatro años de destrucción insensata este resultado beneficioso, aunque sólo temporalmente, puede ser calificado como el «impacto» producido por un general lleno de imaginación, es que la palabra ha perdido su sentido.

El estudio de Haig realizado por Terraine fue publicado en 1964. Veamos ahora un resumen más reciente y más auténtico, de John Walters publicado en *Aldershot Review*:

> Desde el comienzo de la primera guerra mundial, Haig, con celo derrotista, insistió siempre en que iba a durar mucho tiempo. Creía que eran inevitables las «largas batallas fluctuantes», un proceso de «gastar» al enemigo mediante el despiadado e inexorable sacrificio de las vidas de sus soldados. «La resistencia alemana —predicaba Haig— debe ser reducida mediante un incansable bombardeo de sus fronteras». Haig dirigió estos ataques desde lujosos castillos o cuarteles generales instalados en palacetes, cómodamente aislado del escenario de los combates… desde estos magníficos cuarteles generales Haig tomó grandes decisiones estratégicas, en las que las vidas de cientos de miles de soldados estaban implicadas, sin consultar a los oficiales y soldados que combatían en el auténtico campo de batalla… [de este modo] más de 90.000 hombres, lo mejor de los varones británicos, perecieron en el campo de batalla, llevados como un rebaño al matadero.[60]

Se recordará que esta prolongada digresión que nos ha llevado a repasar las opiniones de no menos de cinco historiadores partió de la contemplación de un curioso fenómeno: que al cabo de medio siglo las opiniones sobre Haig sigan teniendo extraordinaria intensidad y estén sorprendentemente divididas.

¿Qué conclusiones podemos, pues, extraer acerca de los orígenes de esta polémica tan acalorada? La primera, y bastante obvia, es que figuras como Haig logran centrar el interés durante mucho tiempo simplemente porque simbolizan, y en su actuación convierten en hechos, las fuerzas divididas que hay en el interior de cada uno de nosotros. Precisamente porque no son buenos ni malos (pero perpetran una destrucción de enormes proporciones dentro de los límites de una noble y condescendiente conciencia) llegan a constituirse en figuras fascinantes que no pueden ser dejadas de lado. Su reaparición cada vez más frecuente en obras de teatro, películas y libros después de que transcurridos muchos años de su vida son también un caso especial del principio según el cual cuanto más tiempo transcurre después de una gran guerra, mayor es nuestro interés en torno a la agresión militar a gran escala.

La segunda conclusión, quizá la menos evidente, es que la división de opiniones en torno a un hombre como Haig refleja precisamente los dos lados de su naturaleza: el carnicero insensible frente al caballero introvertido capaz de un tremendo control sobre sí mismo.

El tercer punto es más bien una hipótesis y es consecuencia natural de lo anterior. Se trata sencillamente de esto: los que se preocupan sobre todo por conservar las fuerzas represivas de una sociedad son blandos con los autoritarios. Los que no, no lo son. Este fenómeno perfectamente comprensible es un ejemplo a escala de

microcosmos de la tesis general según la cual cada persona se siente atraída por las organizaciones o individuos que han creado defensas contra las ansiedades que padecen. Destruir a Haig es destruir también la estructura misma de la que dependen la paz mental propia. De otra forma sería imposible explicar qué es lo que da lugar a los ataques desproporcionadamente vitriólicos lanzados contra los que se atreven a «explicar» a un individuo muerto hace mucho tiempo, tanto que resulta imposible que esos atacantes pueden sentir todavía algún afecto apasionado por él.

Del mismo modo será interesante, aunque doloroso, ver las reacciones que provocará el establecimiento de una comparación entre Haig y Himmler. Acerca de esta última cuestión, y a fin de no mellar innecesariamente los sentimientos de los devotos de Haig (por no hablar de los admiradores de Himmler), seamos claros. No decimos que Haig fuera un Himmler o viceversa. No sugerimos que existe identidad necesaria entre los diversos resultados que puede producir la psicopatología autoritaria. Está claro que en el caso de estos dos hombres los resultados fueron muy diferentes. Lo que *sí* decimos es que en lo que se refiere a la etiología, psicopatología básica y ciertos rasgos manifiestos, hay similaridades notables. Decimos también que su competencia en algunos terrenos —su sentido del orden, su minuciosidad, tenacidad y unicidad de propósitos—, así como su incompetencia en otros, surgen de su autoritarismo de base y no son productos ni de su brillantez intelectual ni de su estupidez. En cualquier caso, Himmler fue algo más competente en su oficio que Haig en el suyo. Y ello se debe a que, vocacionalmente, un autoritarismo extremo es más compatible con la tarea de llevar a cabo una exterminación burocratizada de una raza «inferior» que con la de librar una guerra contra un enemigo relativamente libre, relativamente flexible y de categoría semejante.

Estaría completamente justificado que el lector que nos ha seguido hasta aquí preguntara ahora por qué se ha querido incluir a Haig en nuestra lista de comandantes famosos pero polémicos.

Lo hemos hecho por dos razones. Primero, Haig ha sido aclamado como un «gran capitán» por algunos que era presumible que estuvieran capacitados para juzgar su historial en conjunto. En segundo lugar, podría argumentarse que, dadas las condiciones existentes en la primera guerra mundial, la presencia de rasgos autoritarios en este general podía ser valiosa para su bando. El impulso de su ambición, su obstinación, su búsqueda de una única finalidad, su mente ordenada y hasta su impermeabilidad ante la tragedia de unos sacrificios humanos a escala gargantuesca, son características que, sumadas, colaboraron a que se lograse al final la victoria en aquel insensato conflicto. En su psicopatología, Haig fue la verdadera encarnación del tipo de guerra que los ejércitos de ambos lados se vieron forzados a hacer: una guerra de agresividad firmemente controlada en la que las fuerzas destructivas, de una violencia que hasta aquel momento no se había podido ni soñar, fueron lanzadas contra las restricciones impuestas por el barro, las alambradas, el protocolo y las ordenadas líneas de las trincheras.

Haig tenía que haber sido el hombre que fue para poder ser el mascarón de proa perfecto para tales combates.

A partir del precedente estudio de tres generales polémicos podemos extraer tres conclusiones:

1. Montgomery, el más grande de los tres, fue también el menos autoritario; Haig, con mucho el más polémico, fue también el más autoritario del grupo. Kitchener está a mitad de camino entre los dos en ambos terrenos.

2. Incluso en el caso de Montgomery, los aspectos de su carrera militar que han sido más claramente objeto de crítica pueden ser claramente atribuidos a los rasgos de su personalidad más que a alguna supuesta limitación intelectual o falta de experiencia o destreza profesionales.

3. Mientras que Montgomery y Kitchener alcanzaron posiciones de poder supremo a pesar de su relativa carencia de rasgos autoritarios y debido en cambio a su notable impulso y su brillantez militar, Haig escaló esas mismas alturas en gran parte gracias a su autoritarismo. A diferencia de Montgomery y Kitchener, su conformismo, obediencia, anti-intelectualismo y agresividad poco velada pero auto-controlada, encajaban muy bien en las necesidades y costumbres de la organización a la que perteneció, «como una mano encaja en un guante».[61] [62]

29

RETIRADA

¡Salve, indomables héroes, salve!
Pese a todos vuestros generales prevalecéis.

LANDOR, «The Crimean Heroes».

«Esta dificultad de ver correctamente las cosas, que es una de las principales fuentes de fricción en la guerra, hace que las cosas parezcan muy diferentes de lo que se esperaba».

C. VON CLAUSEWITZ

Sugerimos en la introducción de este libro que sería tan injustificado que alguien se ofendiera por un análisis de la incompetencia militar como un devoto de los dientes por la aparición de un libro sobre la caries dental. Ahora que nos acercamos al final es necesario subrayar especialmente esta cuestión, porque una obra dedicada a la patología de un sistema tiende a dejar la impresión de que el mal funcionamiento es la regla en lugar de ser la excepción.

No pretendemos dejar aquí esta impresión acerca del generalato, sino más bien mostrar que, del mismo modo que la naturaleza de su función predispone a los dientes a estropearse, también la naturaleza misma de la agresión en el seno de una misma especie predispone a los líderes de los ejércitos y las armadas a ciertas clases de equivocaciones.

Lejos de disminuir la talla de los altos mandos militares, la existencia de esta predisposición hace que la actuación de la mayoría de los soldados y marinos sea doblemente meritoria. Siguiendo con nuestra metáfora dental, estos hombres son como los dientes que sobreviven pese a los riesgos de la aparición de focos infecciosos, gingivitis y falta de calcio: ¡colmillos verdaderamente robustos!

Hemos tratado también acerca de los problemas del militarismo, pero también aquí, como sugieren las siguientes líneas, la moneda tiene otra cara:

> Lo que me gusta del ejército británico es que desde que lo conozco ha combatido casi siempre por buenas razones, y casi siempre de manera disciplinada. Que yo sepa no ha alquitranado y emplumado a nadie, no ha golpeado que yo sepa a ninguna mujer embarazada ni tampoco ha volado los rostros de dependientas de tiendas. Ni tampoco ha matado a padres delante de sus esposas e hijos… Escribo esto con un conocimiento bastante amplio de las acusaciones de brutalidad que han sido dirigidas contra las tropas británicas en el Ulster.[1]

La teoría presentada en este libro parte de la base de que por su propia naturaleza la incompetencia militar no puede ser atribuida a la estupidez. Hay, al parecer, un patrón repetido en los grandes errores militares que no puede explicar la teoría del «maldito estúpido».

Para reemplazar a esa teoría se propone aquí la hipótesis según la cual ese síndrome es consecuencia de las enormes dificultades con que se choca cuando se trata de profesionalizar la actividad instintiva de la agresión en el seno de una misma especie. Esta profesionalización determina el crecimiento del militarismo, es decir una colección de reglas y convenciones por medio de las cuales se controla la hostilidad y se reduce la ansiedad. El hecho de que el militarismo trabe la actividad militar es un caso especial de un principio general que afirma que los intentos de reducir al mínimo los efectos *secundarios* de un hecho tienen tendencia a entorpecer su efecto *principal*; es lo mismo que ocurre en el caso del silenciador que reduce la eficacia de un motor de combustión interna, o en el de las sustancias de conservación que reducen el buen sabor de una mermelada.

La naturaleza y los efectos del militarismo tienen una semejanza debida a algo más que una simple coincidencia con las defensas psicológicas con las que un individuo se enfrenta a sus ansiedades. Esas ansiedades están relacionadas con la sexualidad, la suciedad, la agresividad, el amor propio y la muerte.

Como era de esperar, la carrera militar atrae a una minoría de personas que padecen esta clase de ansiedades. En el seno de una organización militar sus necesidades neuróticas son gratificadas. Ellos, por su parte, contribuyen a reforzar precisamente aquellos aspectos del militarismo que tan bien van a sus necesidades. Y, a cambio de encajar tan bien en esas organizaciones, logran ascender a posiciones altas de su jerarquía. Sin embargo, una vez han alcanzado esas posiciones de poder, las mismas características que precipitaron su subida les paralizan. Estos rasgos —la necesidad de aprobación, el miedo al fracaso, la sordera ante informaciones indigestas y demás— se ven probablemente acentuadas al ampliarse su responsabilidad y por el hecho de que entonces no tengan ya a nadie por encima de ellos a quien apelar en las crisis. Cuando llegan a los puestos altos son, además, más viejos, pues al igual que la artritis, el generalato es algo que le viene al hombre cuando se acerca a la ancianidad.

Estas especulaciones fueron respaldadas por el examen de cierto número de fenómenos relacionados con las organizaciones militares: los rituales y rutinas militares («bull»), los códigos de honor, el anti-intelectualismo, el anti-afeminamiento y la hipersensibilidad ante las críticas adversas. También encajó nuestra hipótesis con los datos proporcionados por las investigaciones acerca del liderazgo, la motivación por el logro y la personalidad autoritaria.

Finalmente, el estudio de los generales muy competentes en contraste con los incompetentes pareció confirmar la creencia según la cual la debilidad del ego y el autoritarismo, y no la estupidez, están bajo la incompetencia militar.

A la luz de esta conclusión quizá sea un tópico afirmar que mientras que las semillas de la incompetencia militar son sembradas en la primera infancia, puede ser que tal incompetencia deba también mucho a la influencia dañina de acontecimientos posteriores, como la ansiedad ante la separación, las madres restrictivas, los padres preocupados por su posición social, las escuelas monásticas y el culto Victoriano de la «cristiandad muscular».

Esto es una teoría que nos habla de lo que ha pasado en la historia. Podríamos preguntar ahora cuál es su importancia para el futuro. Como los ejércitos y armadas han cambiado tanto que ya casi no se reconocen, quizá los tipos de incompetencia militar que hemos descrito en páginas anteriores no vuelvan a ocurrir. De hecho las pruebas que poseemos nos dicen que esta esperanza tiene pocas posibilidades de que se vea realizada. Están ocurriendo actualmente algunos de los mismos tipos de equivocaciones que condenaron a los soldados de antaño a la muerte. En Vietnam, en tres semanas de 1968, solamente la ofensiva del Tet costó a los norteamericanos 500 muertos y a los sudvietnamitas 165.000 muertos con dos millones de refugiados. ¿Por qué ocurrió? Una de las razones fue la incapacidad para reaccionar al recibir informes de espionaje inesperados.

Pero hay otras razones para la continuidad de la incompetencia militar que, paradójicamente, llegaron precisamente cuando se produjo la transición del antiguo al nuevo tipo de generalato. Lejos de reducir las posibilidades de error esta transición abre perspectivas de ineptitudes que son en potencia infinitamente mayores que las que hasta ahora habían tenido los profesionales de la violencia. Y tiene además resultados que tienden a oscurecer las verdaderas fuentes de la incompetencia.

Para decirlo con las palabras de un norteamericano de nuestros días: «Una de las principales diferencias entre nosotros y los antiguos radica, no (por desgracia) en la naturaleza humana, sino más bien en la proliferación de nuestras habilidades y nuestras instituciones, y por lo tanto en la mayor cantidad de plazas en que pueden ahora instalarse los incompetentes como si se tratara de personas consecuentes».[2]

Digamos más específicamente cuáles son los tres factores que predisponen al error en el generalato moderno. Primero, gracias a Marconi y a la válvula termiónica, es posible controlar ejércitos mucho mayores desde distancias muy superiores con cabezas que pueden haber sido elegidas y preparadas para una forma de guerra anterior y que ahora no pueden tener nociones directas de los combates por el simple factor de la distancia. Segundo, la misma grandísima complejidad de la guerra moderna ha supuesto que haya estados mayores más grandes y en consecuencia ha multiplicado las fuentes de posibles distorsiones en el fluir de informaciones esenciales. Finalmente, está la triste ironía de que las mejores intenciones de los generales modernos, sobre todo en el nivel de los comandantes en jefe, corran riesgos debido a la misma multiplicación desorbitada de los recursos tecnológicos que son puestos a su disposición.

La primera concatenación de estos tres factores se produjo en la primera guerra

mundial, con resultados tremendos. En esa guerra, los generales, escudados por la distancia y sus estados mayores, carentes del apoyo que podía suponer el ser testigos del resultado de sus órdenes, pudieron enviar a miles y hasta millones de hombres a la muerte sin experimentar ninguna sensación de estar despilfarrando y seguros frente a toda réplica. En pocas palabras, no tenían incentivos que les hiciesen actuar de forma diferente.

Y, como una persona anciana con el corazón débil, fue posible mantenerles ignorantes de hechos desagradables. Por ejemplo, uno de los motivos del caro final de la ofensiva de Cambrai en 1917 fue que el estado mayor de Haig le engañó considerablemente respecto a las fuerzas alemanas. Al parecer, antes de la batalla, su jefe de espionaje, general de brigada Charteris, recibió pruebas documentales presentadas por un oficial de baja graduación y supo que estaban llegando a la zona de Cambrai una división alemana procedente de Rusia y otros refuerzos. Por órdenes directas de Charteris estos datos desagradables fueron ocultados a Haig «porque él no aceptaba las pruebas *y, en cualquier caso, no deseaba debilitar la resolución del comandante en jefe de lanzar el ataque*».[3] (La cursiva es mía).

En cuanto a qué razones podía tener Haig para conservar en ese puesto a un hombre capaz de tales engaños, sólo podemos señalar que conservar las lealtades y los lazos afectivos dentro del grupo propio (en este caso el estado mayor de Haig), a expensas de los desastres que pudiera sufrir un grupo exterior, concuerda con lo que sabemos de la personalidad autoritaria. Hace falta tener mucha valentía moral para despedir a un subordinado amistoso, con el que se tienen buenas relaciones personales, mucha más que para aceptar la muerte de un ejército al que no se conoce y por el que no se siente nada. Evidentemente Haig carecía de este tipo concreto de valentía moral.

Pero todo esto, aunque fuera producto de los factores que distinguen al nuevo generalato del antiguo, ocurrió hace muchos años. ¿Se trataba quizá solamente de los pasajeros dolores del período de dentición del nuevo generalato? Parece que no.

Cualquier duda que pudiera quedar acerca de si los factores del control remoto, los estados mayores hinchados y la riqueza de recursos favorecen la incompetencia, quedará borrada por lo ocurrido en Vietnam. En esta guerra, la peor concebida y la más horrible de todas las guerras que haya habido, hubo un comandante en jefe, Lyndon Johnson, ayudado por sus consejeros, que soñaba estrategias y hasta seleccionaba objetivos a la bonita y segura distancia de 18.000 kilómetros. Hubo además el hombre sobre el terreno, general Westmoreland, un comandante militar de considerable inteligencia que sin embargo estaba aturdido bajo el peso de las energías destructivas y las nociones agresivas proporcionadas por su presidente. Unida la mente maquiavélica de uno a la mentalidad militar tradidonalista del otro, llegaron a producir una fórmula de la locura marcial tan abyecta y espantosa que al final pudo con los dos.

Al igual que los líderes boer del siglo pasado, el versátil general Giap y *su*

comandante en jefe, un ancianito de barba delgada, lograron que un ejército enorme, profesional, entrenadísimo y equipado hasta el exceso, pareciera profundamente ridículo, y que sus jefes dieran la sensación de estar desesperadamente molestos. Libres de los impedimentos que da el tradicionalismo militar, carentes de un exceso de fuerza bruta y sin la obsesión de capturar terreno, Ho y Giap confiaron en la estrategia del pobre: la sorpresa, el engaño y la capacidad de desaparecer súbitamente. Confiaron en el hecho de que Westmoreland gastaría sus energías aplastando las zonas en las que se tenía noticias de que sus enemigos habían estado la última vez mientras ellos se preparaban para dar un picotazo en otro lugar. Y a medida que Lyndon y «Westy» se desesperaban cada vez más y grandes zonas del sudeste asiático padecían los efectos de su ira, los norvietnamitas y el vietcong volaban a su alrededor y a través de sus filas, para dar por fin un pinchazo definitivo al mito de la supremacía norteamericana.

Esto trae a colación otro de los riesgos de la guerra moderna: el gobierno en comité. A partir de la larga historia de anteriores desastres podríamos haber llegado muy bien a concluir que todas las decisiones militares del futuro deberían ser puestas en manos de comités y no en las de comandantes individuales, aunque sólo fuera debido a los efectos de rasgos de personalidad contraproducente. Desgraciadamente, una conclusión así sería fatal. Según un estudio de I. L. Janis, cuatro de los más graves desastres militares de la historia norteamericana reciente pueden atribuirse directamente a los procesos psicológicos que se producen en la adopción de decisiones colectivas.

En un análisis de los acontecimientos que condujeron al fracaso de la bahía de los Cochinos, la destrucción de Pearl Harbour, la participación norteamericana en la guerra de Corea, y la escalada de la guerra en Vietnam, Janis llama la atención sobre la asombrosa irracionalidad que puede apoderarse del pensamiento de individuos personalmente muy competentes, inteligentes y concienzudos, cuando actúan en grupo.

Veamos por ejemplo la decisión de invadir Cuba con un grupo de exiliados cubanos. Al aprobar el plan de la CIA, Kennedy y sus principales consejeros partieron de seis presupuestos. Todos ellos eran erróneos.

Creyeron que nadie adivinaría que el gobierno norteamericano era responsable de la invasión.

Con su desprecio por la aviación cubana, supusieron que sería aniquilada antes de que empezara la invasión.

Supusieron que la pequeña fuerza invasora dirigida por impopulares ex-oficiales del régimen de Batista sería más que suficiente para enfrentarse al «débil» ejército castrista, formado por 20.000 soldados cubanos bien entrenados.

Supusieron que la invasión desencadenaría una rebelión general en la Cuba de Castro.

Supusieron que aunque fracasara en su objetivo fundamental, la fuerza invasora

podría al menos penetrar en Cuba y apoyar las guerrillas anticastristas.

Cuando llegaron los hechos se demostró que cada una de esas suposiciones era un grave fallo de cálculo. Nadie creyó en la historia inventada por la CIA para encubrir el papel de los Estados Unidos. Los buques que llevaban municiones de reserva para la fuerza invasora no lograron llegar: dos fueron hundidos y otros dos huyeron. Al segundo día de combate los invasores estaban rodeados por el ejército de Castro y cuando llegó el tercero ya estaban todos muertos o encarcelados. Al cabo de siete meses el gobierno de los Estados Unidos recuperó lo que quedaba de su fuerza invasora a cambio del pago de un rescate de 53 millones de dólares. Kennedy quedó destrozado. «¿Cómo pude llegar a ser tan estúpido como para dejarles poner el plan en marcha?», preguntaba. Como escribió Sorensen: «Su angustia se redobló debido a que sabía que el resto del mundo se hacía la misma pregunta». Arthur Schlesinger Jr. señaló que «a veces Kennedy hablaba de la bahía de los Cochinos como sin creer que hubiera ocurrido todo aquello, y preguntándose cómo había podido ser que un gobierno racional y responsable se complicaba en una aventura de tan mal agüero». La misma disposición afectaba a otros de los que participaron en la adopción de esa decisión. Dulles se ofreció a dimitir como jefe de la CIA; McNamara reconoció personalmente su responsabilidad personal por haber aconsejado erróneamente al presidente.

En conjunto, fue «una operación tan mal concebida que entre las personas educadas de todo el mundo el nombre de bahía de los Cochinos llegó a convertirse en sinónimo de fracaso perfecto».[4]

Si el engaño central que compartieron todos los que tomaron la decisión de lanzar la invasión de la bahía de los Cochinos consistió en pensar que «no podía fallar», el engaño que selló el destino de Pearl Harbor fue «aquí no podría ocurrir».

El domingo siete de diciembre de 1941 había sido la fecha elegida por el almirante Kimmel (comandante en jefe de la flota del Pacífico) para celebrar una partida de golf amistosa con su colega el general Short. Había noventa y seis buques de la flota norteamericana dormitando anclados en el puerto, los soldados norteamericanos estaban gozando del permiso del fin de semana. Al final de aquel domingo, Pearl Harbor, con sus buques, aviones e instalaciones militares, había sido reducido a humeantes ruinas. Dos mil soldados habían muerto y había una cifra incluso superior entre desaparecidos y heridos. Kimmel se ofreció a dimitir. Posteriormente fue juzgado por un consejo de guerra, perdió graduación y fue finalmente destinado a un puesto en el que no podía tomar decisiones importantes.

Debido a la presencia de nuestros viejos amigos —desprecio de los informes del espionaje y gran subestimación de las posibilidades del enemigo, junto a la presencia en este caso de la insistente interpretación equivocada de las señales de aviso enviadas desde Washington y una amable dedicación a la tranquilización mutua de los responsables basada en la supuesta invulnerabilidad de sus fuerzas—, Kimmel y su círculo de consejeros navales y militares lograron crear un estado de

autosuficiencia que se buscaron ellos mismos y provocó «el más grave desastre de la historia de los Estados Unidos».

Pearl Harbor, al igual que la bahía de los Cochinos, confirma que la incompetencia militar se debe más a menudo a las consecuencias de los rasgos de la personalidad de los comandantes que a sus limitaciones estrictamente intelectuales. Estos dos desastres norteamericanos muestran con mucha claridad que, incluso la adición de los intelectos y los conocimientos especializados de hombres muy inteligentes y entregados, no crean una situación a prueba de decisiones carentes de realismo hasta tal punto que, incluso los que las tomaron, no pueden creer que lo hicieron. Lejos de disminuir las probabilidades de incompetencia, el grupo acentúa de hecho los efectos de los rasgos que pueden llevar a comandantes individuales a cometer actos incompetentes. Los síntomas de este proceso, que Janis llama «decisión colectiva», son:

1. La ilusión de invulnerabilidad que llega a compartir la mayor parte de los miembros del grupo.

2. Intentos colectivos de ignorar o rechazar mediante la racionalización de todos los elementos de información que, de ser considerados, podrían llevar al grupo a volver a estudiar presupuestos muy apreciados pero de equilibrio francamente dudoso.

3. Una creencia acrítica en la moral inherente al grupo, que permite a sus miembros no tener en cuenta las consecuencias éticas de su decisión.

4. Una visión estereotipada del enemigo, concebido como demasiado malvado para negociar o demasiado estúpido y débil para ser una amenaza.

5. La ilusión compartida por los miembros del grupo, que piensan que existe unanimidad en torno al punto de vista de la mayoría, incrementada porque se interpreta equivocadamente el silencio como consentimiento.

6. «Guardias mentales» autonombrados que protegen al grupo de informaciones adversas que podrían destruir la satisfacción de sí mismo acerca de la eficacia y moralidad de sus decisiones.

No resulta sorprendente que se haya sugerido que los que prefieren los grupos decisorios a la decisión individual sean precisamente los que más temen la desaprobación y el rechazo de los otros. «Estas personas dan mayor importancia a la conservación de relaciones amistosas que a la necesidad de lograr éxitos en las tareas que el grupo se ha propuesto».[5] Y al revés, el tipo de persona que, como hemos visto, suele ser el mejor comandante militar —el individualista franco hasta lo descarado— no puede evidentemente rendir sus mejores frutos en el seno de un grupo. Si no se calla a tiempo, corre el riesgo de ser expulsado por sus colegas.

Otro factor más sobre los grupos, que tienen especial importancia para los argumentos presentados en este libro, ha sido subrayado por Richard Barnet en *The Economy of Death* (citado por Janis). Se trata de las bases comunes sociales y educativas de los hombres que ocupan las posiciones más elevadas en Washington.

Esta comunidad de bases tenderá a aumentar las posibilidades de llegar a grupos decisorios y, del mismo modo, también exacerbará los problemas a los que se enfrentan esos otros grupos grandes que son las organizaciones militares. Pues, como hemos visto, no hay muchos grupos humanos que superen en grado de homogeneidad de base social y educativa a los cuerpos de oficiales.

Finalmente, vale la pena señalar que los problemas de los grupos, determinados por rasgos de personalidad, producen también los cuatro síntomas más frecuentes de la incompetencia militar en el pasado: despilfarro de vidas de soldados, exceso de confianza, subestimación del enemigo e ignorancia de los informes del espionaje. Parece que son éstos los riesgos inevitables y permanentes de todo intento de profesionalizar la violencia.

¿No hay, pues, ni una migaja de tranquilidad cuando miramos al futuro? ¿Es posible que la mentalidad militar tienda a desaparecer? Parece que no. Pese a todas sus limitaciones demostrables, el cultivo de la mentalidad militar sigue con el mismo vigor de siempre. Solamente en un nuevo centro de preparación de militares, en Estados Unidos, se han descubierto dos nuevas modalidades de «bull»: el movimiento rectilíneo y la uniformidad de los movimientos para comer. En la institución en que se prepara a los hombres que en el futuro tendrán que controlar el armamento nuclear, los cadetes deben andar siempre *paralelamente* a las paredes de los edificios; todas las demás direcciones de locomoción, como las diagonales, están prohibidas. La antigua creencia según la cual la línea recta es la distancia más corta entre dos puntos debe ser una propiedad de una geometría subversiva… La otra novedad, mediante la cual se fuerza a los cadetes a manejar los cubiertos con uniformidad medida —arriba, al lado, adentro, fuera, cargar, ¡ar!—, presenta además una característica adicional: que cuando un militar de grado superior habla a uno de los comensales inferiores a él, éste debe detenerse a mitad de ejercicio. El resultado de este sadismo tan delicadamente controlado es que es muy posible que el futuro general en potencia muera de hambre.

Lo especialmente siniestro de estas divertidas estupideces es que son aceptadas y estimuladas no sólo por las autoridades superiores sino también por los mismos cadetes. Podemos sacar dos conclusiones. Primero, estos hechos confirman la tesis (ver capítulo 16) que nos dice que las fronteras entre el militarismo y la neurosis obsesiva son muy tenues. Segundo, sugieren, como hemos repetido a lo largo de todo este libro, que la carrera militar sigue atrayendo fundamentalmente a personas de personalidad peculiar. No somos los únicos en suponer este hecho.

Mientras avanzaba la redacción de este libro, investigadores de otros puntos del mundo han estado estudiando lo que ahora se conoce como la «personalidad industrial-militar»: la de las personas con una inversión emotiva y una gran atracción por el uso de la fuerza y la maquinaría de guerra como medio para resolver los problemas del mundo. Esta personalidad ha sido descrita con estas palabras: «El militarista es una persona con bastante prejuicios y de tipo autoritario. Tiene

dependencia emocional, es conformista socialmente y ortodoxo en lo religioso. Su interés por el bienestar de los demás es bastante reducido. Siente una gran desconfianza por todo lo nuevo o extraño». De estas personas se nos dice además que «no son creadoras, no tienen imaginación, su mentalidad es estrecha, buscan la seguridad, se orientan hacia lo que puede darles prestigio, tienen miras estrechas, son ultra-masculinas, anti-intelectuales, extrovertidas, y han sido educadas con gran severidad en su infancia». No aprecian los valores estéticos, no pueden tener pensamientos complejos, carecen de independencia, de posibilidades de auto-expresión y de altruismo y padecen un nivel bastante elevado de ansiedad. Finalmente, los profesionales militares sienten menor estimación por el propio oficio que los miembros de los demás grupos profesionales.[6]

Es evidente, por lo tanto, que el tipo de personas del que nos hemos ocupado en este libro siguen entre nosotros. Lo cual es un mal asunto. Pero es peor incluso otra cosa: a juzgar por una teoría basada en acontecimientos pasados, la magnitud de su capacidad para ser incompetentes precisamente en el oficio al que se dedican. Es un poco como si descubriéramos que los oftalmólogos tienden a padecer la enfermedad de Parkinson, y que la principal razón que tienen para seguir operando los ojos es tratar de demostrar que no les tiemblan las manos…

Más cerca de aquí, en Gran Bretaña, los estudios acerca de lo que ha sido llamado «síndrome conservadurista» han llegado a conclusiones que concuerdan con nuestra teoría de la incompetencia militar.

Este síndrome supone actitudes como el dogmatismo religioso, el etnocentrismo, la intolerancia ante grupos minoritarios, tendencias punitivas, anti-hedonismo, conformismo, convencionalidad, superstición, resistencia al progreso científico y una preferencia clara por el *militarismo*. En otras palabras, este síndrome apenas si puede distinguirse del concepto de autoritarismo acuñado en Berkeley.[7]

Se ha dicho que esta constelación de actitudes funciona como una defensa del ego contra los sentimientos de inferioridad e inseguridad que experimenta. Refleja lo que Glen Wilson ha llamado «una susceptibilidad general a la experimentación de amenazas o ansiedades frente a la incertidumbre». Funciona «simplificando, ordenando, controlando y haciendo más seguro tanto el mundo *exterior* (mediante los procesos perceptivos…) como el mundo *interior* (necesidades, sentimientos, deseos, etc.). Se impone un orden a las necesidades y sentimientos internos subyugándolos bajo unos códigos rígidos y simplistas de conducta exterior (reglas, leyes, éticas, deberes, obligaciones, etc.), de forma que se reduzca el choque y se evite la ansiedad que hubiera venido con la conciencia de la libertad de poder elegir entre diversas formas de acción».[8]

Aunque en *otros* contextos estas defensas pueden ser útiles, cuando se encuentran, como hemos comprobado aquí, en algunas mentes militares, y cuando atraen a quienes las tienen a los consoladores controles de las organizaciones militares, están evidentemente en contraposición con los requisitos de un generalato

competente. Para empezar, estas defensas serán activadas por las incertidumbres de la guerra, ya que las defensas crecen conforme crece la incertidumbre. En segundo lugar, además de ejercer un efecto paralizador en los procesos de adopción de decisiones, predispondrán a una engañosa subestimación del enemigo (un intento de carácter «mágico» de reducir la amenaza exterior), a la negativa a buscar, utilizar o actuar sobre la base del espionaje militar (denegación y bloqueo perceptivo de las informaciones amenazadoras) y una implacable resistencia contra las «incertidumbres» de la innovación, la novedad y las nuevas ayudas científicas para la guerra.

Es ciertamente una ironía que una de las profesiones más conservadoras sea la que tenga que llevar a cabo acciones que piden precisamente unas actitudes opuestas a las del conservadurismo. Es como esperar que el Papa dirija una clínica de control de natalidad eficaz. Y, cuando se piensa que la profesión militar es el grupo de ocupaciones del que más nuevos cadetes proceden, los hallazgos de un estudio muy reciente de Eaves y Eysenck, que indican la presencia de un factor *hereditario* en el conservadurismo, no son desde luego motivos de júbilo.[9]

La situación peligrosa en potencia producida por los datos arriba expuestos es convertida en algo incluso peor por otro elemento: el hecho de que las organizaciones militares puedan ahora ser llamadas a hacer tres tipos de guerra diferentes. La guerra nuclear por un lado, la guerra convencional por otro, y, por último, lo que Frank Kitson ha llamado las «operaciones de intensidad reducida» (es decir, medidas defensivas contra elementos subversivos de la población civil). No quisiéramos pontificar al referirnos a una cuestión tan crucial pero, a juzgar por los hechos ocurridos en el pasado, hay bases para creer que estos tipos de guerra requieren que los generales que las dirigen sean muy diferentes.

Por ejemplo, los hombres que controlasen una guerra nuclear deberían ser quizá relativamente obsesivos, rígidos, conformistas y con un gran autocontrol, es decir, ligeramente autoritario. Como en este caso el principal problema consiste en evitar accidentes, el mundo no puede permitirse las emociones que padeceríamos si las bombas nucleares fueran entregadas a la custodia de individualistas impulsivos e inconformistas. Para este trabajo todavía necesitamos al burócrata naturalmente inhibido, completamente obediente y lleno del espíritu del ritual militar.

Sin embargo, al otro extremo de la escala, para operaciones de mantenimiento de paz como las de Irlanda del Norte, una mentalidad autoritaria supondría una paralizadora incapacitación. Para este tipo de «guerra» lo importante sería el tacto, la flexibilidad, la imaginación y la «mentalidad abierta», o sea la antítesis de una personalidad autoritaria, aunque estas necesarias condiciones no fueran tampoco suficientes. Quizá los militares deberían seguir el ejemplo de la policía que, o al menos esto nos han dado a entender, trata de evitar el ingreso de personas con rasgos autoritarios muy marcados.

Hay una cosa segura: el militarismo convencional no es nada adecuado para las

«operaciones de intensidad reducida».

Por el momento, muchas de estas personas [oficiales al mando de unidades que se enfrentan a insurgentes] tratan de presentar la situación a sus subordinados como si se tratara de una guerra corriente y lo hacen de forma deliberada. Pronuncian estimulantes discursos sobre la necesidad de dar un buen golpe al enemigo, y se permiten el lujo de hacer frecuentes despliegues y usar otras tácticas que puedan crear la ilusión de que se combate en una batalla. Pero aparte de las desventajas tácticas de esta actitud, por ejemplo, la falta de continuidad, se ha logrado agravar las tensiones que sufren sus subordinados porque de hecho fomentan el nacimiento y crecimiento de características inadecuadas para esta forma especial de operación, al paso que retrasan la aparición de otras que podrían ser útiles. En otras palabras, conducen a sus hombres a un campo de batalla ficticio imaginado por ellos mismos, en lugar de llevarlos a donde verdaderamente se está luchando.[10]

Quizá no haya nada tan difícil como encontrar una receta totalmente adecuada para damos el tipo de general perfecto para la guerra convencional. Desde luego estos generales deberían tener las dos «virtudes» definidas por E. H. Erikson. La primera es «decisión: la valentía de ser capaz de pensar y llevar a cabo la consecución de objetivos valiosos sin inhibiciones producto de fantasías infantiles, culpas o el paralizador temor al castigo». La segunda es la sabiduría, «una preocupación distanciada por la vida, frente a la misma muerte».[11]

Desgraciadamente, el hombre que tenga esas cualidades posiblemente se sienta muy poco tentado de llegar a ser un alto mando militar.[12]

NOTA FINAL

Por si el lector duda de si cumplo los requisitos imprescindibles para escribir este libro, permítaseme tranquilizarle afirmando que tengo marcados rasgos autoritarios, un ego débil, motivación por el miedo al fracaso, y que no me hago ilusiones en cuanto al tipo de general que yo habría sido: muy incompetente, la verdad. ¡Nadie conoce mejor a un incompetente que un incompetente!

Febrero de 1975
EL AUTOR

BIBLIOGRAFÍA

ABELSON, R. P., ARONSON, E., MCGUIRE, W. J., NEWCOMB, T. M., ROSENBERG, M. J. y TANNENBAUM, P. H., *Theories of Cognitive Consistency: a Sourcebook* (Chicago: Rand McNally, 1968).

ABRAMS, P., "Democracy, technology and the retired British Officer", in S. P. Huntington (ed.), *Changing Patterns of Military Politics* (New York: Free Press, 1962).

—, "The late profession of arms", *Archiv. Europ. Sociol.*, VI, 238-61, 1963.

ADAMS, P. L., *Obsessive Children: a Socio-Psychiatric Study* (London: Butterworth, 1973).

ADLER, P., *A House is not a Home* (London: Heinemann, 1954).

ADORNO, T. W., FRENKEL-BRUNSWIK, E., LEVINSON, D. J. y SANFORD, R. N., *The Authoritarian Personality* (New York: Harper, 1950).

ALAPIN, B., comunicación personal a H. R. Beech, in Beech (ed.), *Obsessional States* (London: Methuen, 1974).

ALEXANDER, F., *Psychosomatic Medicine. Its Principles and Applications* (London: Allen & Unwin, 1952).

ALLON, Y., *The Making of Israel's Army* (London: Valentine Mitchell, 1970).

ANDERSON, H. H. y ANDERSON, G. L., "Social values of teachers in Rio de Janeiro, Mexico City and Los Angeles County, California", *J. Soc. Psychol.*, 58, 207-26, 1962.

ANSBACHER, H. L. y ANSBACHER, R. R., "The individual psychology of Alfred Adler, a systematic presentation" (New York: Basic Books, 1956).

ARONSON, E., "The need for achievement as measured by graphic expression", in J. W. Atkinson (ed.), *Motives in Fantasy, Action, and Society* (New York: Van Nostrand, 1958).

ARONSON, E. y MILLS, J., "Effect of severity of initiation on liking for a group", *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 59, 177-81, 1959.

ARTHUR, G., *Lije of Lord Kitchener* (London: Macmillan, 1920).

—, *Lord Haig* (London: Heinemann, 1928).

ATKINSON, J. W., "The achievement motive and recall of interrupted and completed tasks", in D. C. McClelland et al. (eds.), *Studies in Motivation* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1955).

ATKINSON, J. W., y FEATHER, N. T. (eds.), *Theory of Achievement Motivation* (New York: Wiley, 1966).

BAINVILLE, J., *Napoleon*, trad. Hamish Miles (London: Cape, 1932).

BALLARD, C. R., *Kitchener* (London: Newnes, 1936).

BANNISTER, D., "Psychology as an exercise in paradox", *Bull. Brit. sychol. Soc.*, 19, 21-7, 1966.

BARBER, N., *Sinister Twilight* (London: Collins, 1968).

BARENDREGT, J. T., "A cross-validation study of the hypothesis of psychosomatic specificity, with special reference to bronchial asthma", *J. Psychosomat. Res.*, 2, 109-14, 1957).

BARKER, A. J., *Townshend of Kut* (London: Cassell, 1967).

BARNETT, C., *The Desert Generals* (London: Wm. Kimber, 1960).

—, *The Swordbearers* (London: Eyre & Spottiswode, 1963).

—, *Britain and Her Army* 1509-1970 (London: Allen Lane, 1970).

—, *The collapse of British Power* (London: Methuen, 1972).

BARNETT, R. J., *The Economy of Death* (New York: Atheneum, 1969).

BARON, R. M., "Social reinforcements effects as a function of social reinforcement history", *Psychol. Rev.*, 73 (6), 527-39, 1966.

BASS, B. M., "Authoritarianism or acquiescence?", *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 51, 616-23, 1955.

BEECH, H. R., (ed.), *Obsessional States* (London: Methuen, 1974).

BELOFF, H., "The structure and origin of the anal character", *Genet. Psychol. Monogr.* 55, 161-72, 1957.

BIDWELL, R. G. S., *Gunners at War* (London: Arms & Armour Press, 1970).

—, *Modern Warfare* (London: Allen Lane, 1973).

BIRNEY, R. C., BURDICK, H. y TEEVAN, R. C., *Fear of Failure* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1969).

BLAKE, R. (ed.), *The Private Papers of Douglas Haig* 1914-1919 (London: Eyre & Spottiswoode, 1952).

BLUM, R. H., "The choice of American heroes and its relationship to personality structure in an élite", *J. Soc. Psychol.*, 48, 235-246, 1958.

The Bonaparte Letters and Despatches, Secret, Confidencial, and Official; From the originals in his private cabinet, Vol. 2 (London: Saunders & Otley, 1846).

BOND, B. "The Late-Victorian Army", in *History Today*, Vol. XI, 616-24, 1961.

—, *The Victorian Army and the Staff College* 1854-1914 (London: Eyre Methuen, 1972).

BORGATTA, E. F., COUCH, A. S. y BALES, R. F., "Some findings relevant to the great man theory of leadership", *Amer. Sociol. Rev.*, 19, 755-9, 1954.

BOYLE, A., *Trenchard* (London: Collins, 1962).

BRADDON, R., *The Siege* (London: Cape, 1969).

British Official History, Military Operations, France and Belgium, 1914-1918, 14 vols. (London: Macmillan, 1922-39).

BROMLEY, D. B., *The Psychology of Human Ageing* (Harmonds-worth; Penguin, 1974).

BROWN, R., *Social Psichology* (New York: The Macmillan Co., 1965).

BRUCH, H., "The psychosomatic aspects of obesity", *J. Mt. Sinai Hospital*, 20, 1, 1963.

—, "Role of the emotions in hunger and appetite", *Ann. New York Acad. Sci.*, 63, 68, 1955.

—, *Eating Disorders* (London: Routledge & Kegan Paul, 1974).

BULLOCK, A., *Hitler: A Study in Tyranny* (Harmondsworth: Pelican, 1962).

BURDICK, H. A., The relationship of attraction, need achievement, and certainty, to conformity under conditions of simulated group atmosphere", disertación doctoral inédita, University of Michigan, 1955, citado en R. BROWN, *Social Psychology*.

BURDICK, H. A. y BURNES, A. J., "A test of 'strain towards symmetry' theories", *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 57, 367-70, 1958.

BUSS, A. H., *Psychopathology* (London: Wiley, 1966).

BUTLER, L., *Sir Reivers Buller* (London: Smith, Elder, 1909). CALDER, A., *The People's War* (London: Panther, 1971).

CAMPBELL, A. B., *Customs and Traditions of the Royal Navy* (Andershot: Gale & Polden, 1956).

CARR, A. T., "A psychophysiological study of ritual behaviours and decision processes in compulsive neurosis", tesis doctoral inédita, University of Birmingham, 1970.

CARR, I., in B. S. Johnson (ed.), *All Bull: the National Serviceman* (London: Quartet Books, 1973).

CARSTAIRS, G. M., prólogo a E. Stengel, *Suicide and Attempted Suicide* (Harmondsworth: Penguin, 1964).

CARVER, M., *Tobruk* (London: Batsford, 1964).

CHANEY, D., The Yom Kippur War", *J. Royal United Services Institute for Defence Studies*, pp. 30-34, March 1974.

CHARTERIS, J., *Field-Marshal Earl Haig* (London: Castell, 1929).

CHAUBEY, N. P., "Effect of age on expectancy of success and on risktaking behaviour", *J. Person. & Soc. Psychol.*, 29, 774-8, 1974.

CHRISTIE, R., "Authoritarianism re-examined", in R. Christie y M. Jahoda (eds.), *Studies in the Scope and Method of "The Authoritarian Personality"* (Glencoe, Ill.: Free Press, 1954).

CHRISTIE, R. y JAHODA, M. (eds.), *Studies in the Scope and Method of "The Authoritarian Personality"*, (Glencoe, HI.: Free Press, 1954).

CLARK, A., *The Donkeys* (London: Hutchinson, 1961).

CLAUSEWITZ, C. VON, *On War*. ed. Anatol Rapoport (Harmondsworth: Pelican, 1968).

CORNELL, J., *Auchinleck* (London: Cassell, 1959).

—, *Wavell* (London: Collins, 1964).
COOPER, B., *The Ironclads of Cambrai* (London: Souvenir Press, 1967).
COSTELLO, C. G., *Symptoms of Psychopathology. A Handbook* (New York: Wiley, 1970).
CRAIK, K. J. W., *The Nature of Explanation* (Cambridge University Press, 1943).
CROWNE, D. P. y MARLOW, D., *The Approval Motive: Studies in Evaluative Dependence* (New York: Wiley, 1964).
CUTLLACK, F. N. (ed.), *War Letters of General Monash* (Sydney: Angus & Robertson, 1934).
DAYAN, Y., *A Soldier's Diary* (Harmondsworth: Penguin, 1969).
DEACON, R., *A History of the British Secret Service* (London: Muller, 1969).
DEMETER, K., *The German Officer-Corps* (London: Weidenfeld, 1965).
DE TOCQUEVILLE. A., *Democracy in America*, trad. H. Reeve (New York: Colonial Press, 1900).
DEUTSCH, M., "Trust, trustworthiness, and the F Scale" *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 61(1), 138-40, 1960.
—, "Some considerations relevant to national policy", *J. Soc. Issues*, 17, 3, 57-68, 1961.
DEWAR, K. G. B., *The Navy from Within* (London: Gollancz, 1939).
DICKS, H. V., *Licensed Mass Murder* (London: Heinemann, 1972).
DIVINE, D., *The Blunted Sword* (London: Hutchinson, 1964).
DUNCAN, G. S., *Douglas Haig as I Knew Him* (London: Allen & Unwin, 1966).
EAVES, L. J. y EYSENCK, H. J., "Genetics and the development of social attitudes", *Nature*, 249, No. 54541, 288-9, Mayo 17, 1974.
ECKHARDT, W., "Psychology of war and peace", *J. Human Relations*, XVI, (2), 239-49, 1968.
—, "The military-industrial personality", *J. Contemporary Revolutions*, 3 (4), 74-87, 1971.
—, "An essay on compassion". Presentado al Centre in Training About Peace and War, Wayne State University, April 1973.
ECKHARDT, W. y LENTZ, T. F., "Factors of War/Peace attitudes", *Peace Res. Rev.*, 1.5.1967.
ECKHARDT, W., MANNING, M., MORGAN, C., SUBOTNIK, L. y TINKER, L. I., "Militarism in our culture today", *J. Human Relations*, 15(4), 532-7, 1967.
ECKHARDT, W. y NEWCOMBE, A. G., "Militarism, Personality, and other social attitudes", *J. Conflict Resolution*, 13, 210-19, 1969.
—, "Comment on Ray's 'Militarism, authoritarianism, neuroticism, and anti-social behaviour'", *J. Conflict Resolution*, XVI, (3), 353-5, 1972.
EDWARDS, W., LINDMAN, H. y PHILLIPS, L., "Emerging technologies for making

decisions", in T. Newcomb (ed.), *New directions in Psychology*, Vol. 2 (New York: Holt, Rinehart, 1965).

EIBL-EIBLESFELDT, I., *Love and Hate* (London: Methuen, 1971).

EINSTEIN, A., *I Believe* (London: Allen & Unwin, 1961).

ELMS, A. C. y MILCRAM, S., "Personality characteristics associated with obedience and defiance toward authoritative commands", *J. Exp. Res. Person.*, 1, 282-9, 1966.

ERIKSON, E. H., *Youth: Change and Challenge* (New York, Basic Books, 1963). También en L. J. Bischop (ed.), *Interpreting Personality Theories* (New York: Harper, 1964).

Encounter, tres cartas, 12, 87, junio 1959.

EVANS, G., *Slim* (London: Batsford, 1969).

EYSENCK, H. J., *The Structure of Human Personality* (London: Methuen, 1970).

—, *The Psychology of Politics* (London: Routledge, 1954).

FAIR, C., *From the Jaws of Victory* (New York: Simon & Schuster, 1971).

FARBER, M. L., "The anal character and political aggression", *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 51 (3), 486-9, 1955.

FESTINGER, L., *A Theory of Cognitive Dissonance* (Evanston, Ill.: Row Peterson, 1957).

—, *Conflict, Decision and Dissonance* (London: Tavistock, 1964).

FIEDLER, F. E., "Personality and situational determinants of leadership effectiveness", in D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory* (London: Tavistock, 1968).

FINNEY, J. C., "The M. M. P. I. as a measure of character structure as revealed by factor analysis", *J. Consult. Psychol.*, 25, 327-336, 1961.

FISHER, H., *Napoleon* (London: Williams & Northgate, 1912).

FITTS, P. M. y POSNER, M. L., *Human Performance* (Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing, 1967).

FITZGERALD, F., *Fire in the Lake* (Boston: Little, Brown, 1972).

FLUGEL, J. F. C., *Man, Morals and Society* (London: Duckworth, 1945).

FORESTER, C. S., *The General* (Harmondsworth: Penguin, 1936).

FOURNIER, A., *Napoleon I. A Biography*, trad. Annie Elizabeth Adams (London: Longmans, 1914).

FRENCH, E. G., "Motivation as a variable in work-partner selection", *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 53, 96-9, 1956.

FRENCH, E. G. y ERNEST, R. R., "The relationship between authoritarianism and acceptace of a military ideology", *J. Person.*, 24, 181-91, 1955.

FREUD, A., *The Ego and Mechanisms of Defence* (London: Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis, 1948).

FREUD, S., *Character and Anal Erotism*, Vol. 9, 169, 1908.
—, *Civilization, War and Death*, Psycholo-analytical Epitomes No. 4 (London: Hogarth Press, 1939).
—, Introductory Lectures on Psychoanalysis, Vols. 15 & 16, 1916-1917.
—, The standard edition of the complete psychological works (London: Hogarth Press and Institute of Psychoanalysis).
FULLER, J. F. C., *Memoirs of an Unconventional Soldier* (London: Nicholson & Watson, 1931).
GALE, Sir Richard, *Call to Arms* (London: Hutchinson, 1968).
—, Artículo en *Royal Central Asian Journal*, LV, Part 3, 320, octubre 1968.
GARDINER, L., *Royal Oak Courts Martial* (London: William Blackwood, 1965).
—, *The British Admiralty* (Edinburgh: William Blackwood, 1968).
GARNER, F., *Allenby* (London: Cassell, 1965).
GARNETT, D., *The Truth about Kitchener* (London: The Bodley Head, 1925).
GEYL, P., *Napoleon: For and Against* (London: Cape, 1949).
GLASS, D. C., "Theories of consistency and the study of personality", in E. F. Bargatts y W. W. Lambert (eds.), *Handbook of Personality Theory and Research* (Chicago: Rand McNally, 1968).
GOLIGHTLY, C., y REINEHR, R. C., "Authoritarianism and choice of a military milieu", *Psychol. Reports*, 26, 854, 1970.
GORDON BENNETT, H., *Why Singapore Fell* (London: Angus & Robertson, 1944).
GOULD, R. T. V., *Enigmas* (London: MacLehose, 1946).
GREER, F. L., "Leader indulgence and group performance", *Psychol. Monogr.*, 75 (12), 1961.
GROCER, H. G., *Lord Kitchener the Story of his Life* (London: Pearson, 1916).
GRINSPOON, L., "Psychosocial constraints on the important decision-marker", *Amer. J. Psychiat.*, 125, 110-18, February 1969.
HAIG, D., *Despatches*, Vols. 1 y 2, ed. J. H. Boraston (London: Dent, 1919).
HAIG, Countess, *The Man I Knew* (Edinburgh: Moray Press, 1935).
HALE, J. R., "Incitement to violence? English divines on the theme of war 1579-1613", in J. G. Rowe y W. H. Stockdale (eds.), *Florilegium Historíale* (University of Toronto Press, 1971).
HALL, K. R. L., "Aggression in monkey and ape societies", in J. D. Carthy y F. J. Ebling (eds.), *The Natural History of Aggression* (London: Academie Press, 1964).
HAMILTON, J. O., "Motivation and risk-taking behaviour", *J. Person. & Soc. Psychol*, 29 (6), 856-64, 1974.
HAMPDEN-TURNER, C., *Radical Man: the Process of Psycho-Social Development* (Cambridge, Mass.: Schenkman, 1970).

HANFSTAENGL, E. *Unheard Witness* (Philadelphia: Lippincott, 1957).

HARE, R. T., "Authoritarianism, creativity, success and failure among adolescents", *J. Soc. Psychol.*, 86, 219-26, 1972.

HARVEY, O. J., "Conceptual systems and attitude change", in P. B. Warr (ed.), *Thought and Personality* (Harmondsworth: Penguin, 1970).

HAYTHORN, W., COUCH, A., HAEFNER, D. LANG HAM, P. y CARTER, L. F., "The behaviour of authoritarian and equalitarian personalities in groups", *J. Human Relations*, 9, 57-73, 1946.

HENRIQUES, R., *A Hundred Years to Suez* (London: Collins, 1957).

HERZOG, C., *The War of Atonement* (London: Weidenfeld & Nicolson, 1975); extractos titulados "Why Israel all but lost a war", *Sunday Telegraph*, 6, 18 de mayo, 1975.

HIBBERT, C., *The Destruction of Lord Raglan* (London: Longmans, 1961).

HOFFMAN, M. L., "Some psychodynamic factors in compulsive conformity", *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 48, 383-93, 1953.

HOLLAND, J. L., *The Psychology of Vocational Choice* (Waltham, Mass.: Blaisdell, 1966).

HOLLANDER, E. P., "Authoritarianism and leadership choice in a military service", *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 49, 365-70, 1954.

HOLT, R. R., *Assessing Personality* (New York: Harcourt Brace, 1958).

HOUGH, R., *The Fleet that hat to Die* (London: Hamish Hamilton, 1958).

—, *Admirals in Collision* (London: Hamish Hamilton, 1959).

—, *Fisher, First Sea Lord* (London: Allen & Unwin, 1969).

HOVLAND, C. I. y JANIS, I. L. (eds.), *Personality and Persuasibility* (New Haven: Yale University Press, 1959).

HOWARD, M., *The Continental Commitment* (London: Temple Smith, 1972).

HOWARTH, D., *Trafalgar—the Nelson Touch* (London: Collins, 1969).

HUIZINGA, J., *The Waning of the Middle Ages* (Harmondsworth: Pelican Books, 1972).

HUNTINGTON, S. P., *The Soldier and the State* (Oxford: University Press, 1959).

ILLINGWORTH, R. S. y ILLINGWORTH, C. M., *Lessons from Childhood* (London: E. & S. Livingstone, 1966).

INGVAR, D. M. y RISBERG, J., "Increase of cerebral blood flow during mental effort in normals and in patients with focal brain disorders", *Exp. Brain Res.*, 3, 195-211, 1967.

IZZET, R. R., "Authoritarianism and attitude towards the Vietnam War as reflected in behaviour and self report", *J. Person. & Soc. Psychol.*, 17 (2), 145-8, 1971.

JAENSCH, E. R., *Der Gegentypus* (Leipzig: Barth, 1907).

JAMESON, W., *The Fleet that Jack Built* (London: Hart-Davis, 1962).

JANET, P., *Psychological Healing*, Vol. 2 (London: Allen & Unwin, 1925).
JANIS, I. L., "Group identification under conditions of external danger", *Brit. J. Med. Psychol.*, 36, 227-38, 1963.
—, *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1972).
—, Capítulo introductorio a J. A. A. Van Doorn (ed.), *Armed Forces and Society* (La Haya: Mouton, 1968).
JERROLD, W., *Sir Redvers H. Buller, V. C.* (London: Dalton, 1908).
JOHNSON, B. S. (ed.), *All Bull: the National Serviceman* (London: Quartet Books, 1973).
JOHNSON, D., *France and the Dreyfus Affair* (London: Blandford Press, 1966).
JOSEPHSON, E., "Irrational leadership in formal organizations", *Soc. Forces*, 31 (2), 109-17, December 1952.
JUDD, D., *Someone Has Blundered, Calamities of the British Army in the Victorian Age* (London: Arthur Barker, 1973).
KAGAN, J., The concept of identification", *Psychol. Rev.*, 65, 296-305, 1958.
KAPLAN, H. I. y KAPLAN, H. S., "The psychosomatic concepts of obesity", J. *Nerv. Ment. Dis., 25* (2), 181-201, 1957.
KATES, S. y KLEIN, L. S., "Authoritarian beliefs and perceptual recognition of emotionally charged words". Presentado a la 62 Convención Anual del American Psychological Association, 1954, y *Amer. Psychologist*, 9, 8, 403-4, 1954.
KELVIN, P., *The Bases of Social Behaviour; an approach through Order and Value* (London: Holt, Rinehart, 1970).
KITSON, F., *Low Intensity Operations* (London: Faber, 1971).
KLINE, P., *Fact and Fantasy in Freudian Theory* (London: Methuen, 1972).
KNAPP, R. H., "N achievement and aesthetic preference", in J. W. Atkinson (ed.), *Motives in Fantasy, Action, and Society* (Princeton: Van Nostrand, 1958).
KNIGHTLEY, P. y SIMPSON, C., *The Secret Lives of Lawrence of Arabia* (London: Nelson, 1969).
KNOPF, A. A. (ed.), *These are the Generals* (New York: Knopf, 1943).
KOGAN, N., "Authoritarianism and repression", *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 52, 34-7, 1956.
KOGAN, N. y WALLACH, M. A., "Risks and Deterrents: individual determinants and group effects" in M. Schwebel (ed.), *Behavioural Science and Human Survival* (Ben Lomond, Calif.: Science & Behavior Books, 1965).
KONSTADT, N. y FORMAN, E., "Field dependence and external directness", *J. Person. & Soc. Psychol.*, 1, 490-93, 1965.
KORTEN, D. C., "Situational determinants of leadership", in D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory* (London: Tavistock,

1968).
KRUGER, R., *Goodbye Dolly Gray* (London: Cassell, 1964).
LAFFIN, J., *Tommy Atkins* (London: Cassell, 1966).
—, *Americans in Battle* (New York: Crown Publishers, 1973).
LANGER, W., *The Mind of Adolf Hitler* (London: Seeker & Warburg, 1973).
LEACH, P. J., "A critical study of the literature concerning rigidity", *Brit. J. Soc. & Clin. Psychol.*, 6, 11-22, 1967.
LEASOR, J., *Follow the Drum* (London: Heinemann, 1972).
LETTENBERG, M., "America in Vietnam—statistics of a war", *Survived*, XIV (6), 268-74, 1972 (publicado por el International Institute for Strategic Studies).
L'ETANG, H., *Pathology of Leadership* (London: Heinemann, 1969).
—, "Some actualities of war", *J. of the Royal United Services Institute for Defense Studies*, 117 (665), 64, March 1972.
—, "Human factors in naval warfare", *Navy International*, 78 (12), 5, Dec. 1973.
LEVINSON, D. J. y HUFFMAN, P. E., Traditional family ideology and its relation to personality", *J. Person.*, 23, 251-73, 1955.
LEWIN, R., *Rommel as Military Commander* (London: Batsford, 1968).
—, *Montgomery as Military Commander* (London: Batsford, 1971).
LEWIS, A. J., "Problems of obsessional illness", *Proc. Royal Soc. Med.*, 29, 225-36, 1936.
LIDDELL HART, B. H., *T. E. Lawrence* (London: Cape, 1934).
—, *The War in Outline* (London: Faber, 1936).
—, *The Tanks*, 2 vols. (London: Cassell, 1959).
—, *Memoirs, 2* vols. (London: Cassell, 1965).
—, *History of the Second World War* (London: Pan Books, 1970).
—, *History of the First World War* (London: Pan Books, 1972).
LOEWENBERG, P., "The unsuccessful adolescence of Heinrich Himmler", *Amer. Hist. Rev.*, 76(3), 612-41, 1971.
—, "The psychohistorical origins of the Nazi youth cohort", *Amer. Hist. Rev.*, 76(5), 1457-1502, 1971.
—, "Hitler's psychodynamics examined", *Contemp. Psychol.*, 19(2), 89-91, 1974.
LIPOWSKI, Z. J., "Sensory and information inputs overload: behavioral effects", *Comprehensive Psychiatry*, 16 (3), May-June 1975.
LORENZ, K., *On Aggression* (New York: Bantam Books, 1963).
LOWIS, G. L., *Fabulous Admirals* (London: Putnam's, 1957).
LYONS, G. M., "The military mind", *Bull. At. Sci.*, 19-22, Nov. 1963.
MACINTYRE, D., *U-Boat Killer* (London: Weidenfeld, 1956).
—, *Jutland* (London: Evans, 1957).
—, *The Battle of the Atlantic* (London: Batsford, 1961).
—, *The Naval War Against Hitler* (London: Batsford, 1971).

MCCLELLAND, D. C., *The Achieving Society* (Princeton: Van Nostrand, 1961).

MCCLELLAND, D. C., ATKINSON, J. W., CLARK, R. A. y LOWELL, E., *The Achievement Motive* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1953).

MCKENNA, R. J., "Some effects of anxiety level and food cues on the eating behaviours of obese and normal subjects", *J. Person. Soc. Psychol.*, 22(3), 311-19, 1972.

MACKAY, R. F., *Fisher of Kilverstone* (Oxford: Clarendon Press, 1973). Véase también reseña en *J. of the Royal United Services Institute for Defence Studies*, vol. 119, no. 1, 78, March 1974.

MACKSEY, K., *The Tank Story* (London: B. P. C., 1972).

MACRORY, P., *Signal Catastrophe* (London: Hodder, 1966).

MAGNUS, P., *Kitchener: Portrait of an Imperialist* (London: Arrow Books, 1961).

MAHAN, A. T., *The Life of Nelson* (London: Sampson Low, 1899).

MARSHALL-CORNWALL, J., *Haig as Military Commander* (London: Batsford, 1973).

MARTIN, J. y RAY, J. J., "Anti-authoritarianism, an indicator of pathology", *Aust. J. Psychol.*, 24, 13-18, 1972.

MARTIN, J. C. y WESTIE, F. R., "The tolerant personality", *Amer. Soc. Rev.*, 24, 521-28, 1959.

MASLAND, J. W. y RADWAY, L. I., *Soldiers and Scholars* (Princeton University Press, 1967).

MASLING, M., "How neurotic is the authoritarian?", *J. Abnorm. Soc. Psychol*, 49, 316-18, 1954.

MASSON, F., *Napoleon and the Fair Sex* (London: Heinemann, 1894).

MELLETT, P. G., "Motive and mechanism in asthma", Psychosom. Res. Soc., London, 1970.

MELVILLE, C. H., *The Life of General Sir Redvers Buller*, 2 vols. (London: Edward Arnold, 1923).

MILGRAM, S., *Obedience to Authority* (London: Tavistock, 1974).

MILLAR, R., *Kut: The Death of an Army* (London: Seeker, 1969).

MILLER, A. G. y MORRISON, B. J., "Disposition towards military service: a psychological enquiry", *Amer. Psychologist*, 26, 741-6, 1971.

MILLER, H. y BARUCH, D. W., "A study of hostility in allergic children", *Amer. J. Orthopsychiat.*, 20, 506-19, 1950.

MILLER, K., in B. S. Johnson (ed.), *All Bull: the National Serviceman* (London: Quartet Books, 1973).

MILLIGAN, S., *Adolf Hitler My Part in His Downfall* (Harmonds-worth: Penguin, 1972).

MONTGOMERY, Viscount, *Memoirs* (London: Collins, 1958).

—, *A History of Warfare* (London: Collins, 1968).

MONTGOMERY, Brian, *A Field-Marshal in the Family* (London: Constable, 1973).
MURPHY, G., *Personality* (New York: Harper, 1947).
NEWSOME, D., *Godliness and Good Learning* (London: John Murray, 1961).
NICOLSON, N., *Alex* (London: Weidenfeld, 1973).
O'CONNOR, P. SCOTT, *The Indian Countryside* (London: Brown, Langham, 1922).
ORLANSKY, H., "Infant care and personality" *Psychol. Bull.*, 46, 1-48, 1949.
OSGOOB, C. E., "Towards international behaviour appropriate to a nuclear age", in G. S. Nielsen (ed.), *Psychology and International Affairs* (Copenhagen: Munksgaard, 1962).
OTLEY, C. B., "Public school and army", *New Society*, 754-7, Nov. 17th, 1966.
—, The social origin of British army officers, *Sociol. Rev.*, 18(2), 213-34, 1970.
PACK, S. W. C., *Britannia at Dartmouth* (London: Redman, 1967).
PARTRIDGE, E., *A Dictionary of Slang and Unconventional English* (London: Routledge & Kegan Paul, 1963).
PEMBERTON, W. B., *Battles of the Crimean War* (London: Batsford, 1962).
—, *Battles of the Boer War* (London: Batsford, 1964).
PETER, M. J. y HULL, R., *The Peter Principle* (London: Souvenir Press, 1969).
PETTIGREW, T. F., ALLPORT, G. W. y BARNETT, E. O., "Binocular resolution and perception of race in South Africa", *Brit. J. Psychol.*, 49(4), 265-78, 1958.
PIAGET, J., *The Moral Judgement of the Child* (London: Routledge & Kegan Paul, 1932).
PREBBLE, J., *Culloden* (London: Seeker, 1961).
PRIESTLEY, J. B., *Victoria's Heyday* (Harmondsworth: Penguin, 1974).
RAVEN, S., "Perish by the Sword", *Encounter*, XII, 37-49, May 1959.
RAY, J. J., "Militarism, authoritarianism, neuroticism, and antisocial behaviour", *J. Conf. Resol.*, 16, 319-40, 1972.
RAY, J. L, "Conservation, authoritarianism, and related variables: a review and empirical study", in Glen D. Wilson (ed.), *The Psychology of Conservatism* (London: Academic Press, 1973).
RICHARDSON, W. y FREIDIN, S., *The Fatal Decisions* (Manchester: World Distributors, 1965).
RITTER, E. A., *Shaka Zulu* (London: Panther, 1958).
ROETTER, C., *Psychological Warfare* (London: Batsford, 1974).
ROGERS, S., *Twelve on the Beaufort Scale* (London: Melrose, 1932).
ROKEACH, M., *The Open and Cloused Mind* (New York: Basic Books, 1960).
ROKEACH, M. y EGLASH, A., "A scale for measuring intellectual conviction", *J. Soc. Psychol.*, 44, 135-41, 1956.
ROSENBERG, M., *Occupations and Values* (Glencoe, Ill.: Free Pres, 1957).
ROWLANDS, P., *Children Apart* (London: Dent, 1973).

RUDIN, S. A. I., “The relationship between rational and irrational authoritarianism”, *J. Psychol.*, 52, 179-83, 1961.
RYAN, C., *A Bridge Too Far* (London: Hamish Hamilton, 1974).
RYCROFT, C., *Anxiety and Neurosis* (Harmondsworth: Pelican Books, 1970).
RYE, J. B. y GROCER, H. G., *Kitchener in His Words* (London: Fisher Unwin, 1917).
SAMPSON, D. E., “Draft resisters at the University of California”, Paper to Amer. Orthopsychiat. Ass., April 1st, 1969.
SANFORD, N. y COMSTOCK, C., *Sanctions for Evil* (San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1971).
SAPPENFIELD, B. R., “Stereotypical perception of masculinity femininity”, *J. Psychol*, 61(2), 177-82, 1965.
SARNOFF, I. y CORWIN, S. M., “Castration anxiety and the fear of death”, *J. Person.*, 27, 374-85, 1959.
SCHACTER, S., GOLDMAN, R. y GORDON, A., “The effects of fear, food deprivation, and obesity on eating”, *J. Person. & Soc. Psychol.*, 10, 91, 7, 1968.
SCHOPBACH, R. R. y MATTHEWS, R. A., “Psychologic factors in the problem of obesity”, *Arch. Neurol. Psychiat.*, 54, 157, 1945.
SECRETT, T., *Twenty-Five Years with Earl Haig* (London: Jarrolds, 1929).
SELYE, H., *The Stress of Life* (London: Longman, 1957).
SHAFER, J. W., “A specific cognitive deficit observed in gonadal aplasia (Turner’s Syndrome)”, *J. Clin. Psychol.*, 18(4), 403-6, 1962.
SHANNON, C. E. y WEAVER, W., *A Mathematical Theory of Communication* (Urbana: University of Illinois Press, 1949).
SHORVON, H. J. y RICHARDSON, J. S., “Sudden obesity and psychological trauma”, *Brit. Med. J.*, 2, 951-6, 1949.
SILLITOE, A., *Raw Material* (New York: Scribner’s, 1972).
SIXSMITH, E. K. G., *British Generalship in the Twentieth Century* (London: Lionel Leventhal, 1970).
SLATER, H. y SLATER, P., “A heuristic theory of neurosis”, *J. Neurol. Psychiat.*, 7, 49-55, 1944.
SMITHERS, A. J., *The Man Who Disobeyed* (London: Leo Cooper, 1970).
—, *Sir John Monash* (London: Leo Cooper, 1972).
SMYTH, J., *Sandhurst* (London: Weidenfeld, 1961).
—, *Percival and the Tragedy of Singapore* (London: Macdonald, 1971).
STOGDILL, R. M., “Personal factors associated with leadership. A survey of the literature”, *J. Psychol.*, 25, 35-71, 1948.
STORR, A., *Human Aggression* (Harmondsworth: Penguin, 1970).
STRAWSON, J., *Hitler as Military Commander* (London: Batsford, 1971).
STRONG, K., *Men of Intelligence* (London: Cassell, 1970).

SYMONS, J., *Buller's Campaign* (London: Cresset Press, 1963).
TAYLOR, A. J. P., *The First World War* (Harmondsworth: Penguin, 1966).
TERRAINE, J., *Douglas Haig: the Educated Soldier* (London: Hutchinson, 1963).
—, *The Western Front* 1914-1918 (London: Hutchinson, 1964).
TEVETH, S., *Tanks of Tammuz* (London: Weidenfeld, 1968).
THACKERAY, W. M., *Henry Esmond* (London: Oxford University Press, rev. edn. 1858).
THOMAS, D. R., "Conservatism, authoritarianism, and child-rearing practices", *Brit. J. Soc. Clin. Psychol.*, 14(1), 97-8, 1975.
—, "Conservatism and premarital sexual experience", *Brit. J. Clin. Psychol.*, 14(2), 195-6, 1975.
THOMAS, H., *The Suez Affair* (Harmondsworth: Penguin, 1970).
THOMPSON, C. M., *Interpersonal Psycho-Analysis: the selected papers of C. M. Thompson*, ed. M. R. Green (New York: Basic Books, 1964).
THOMPSON, R. W., *Montgomery the Field-Marshal* (London: Allen & Unwin, 1969).
TIGER, L., *Men in Groups* (London: Panther, 1971).
Times Literary Suplement, "The Military Heresy" (review), Friday, June 30th, 1972.
TREVELYAN, G. M., *British History in the Nineteenth Century and After* (London: Longman, 1938).
TURNER, E. S., *Gallant Gentlemen. A Portrait of the British Officer* (London: Michael Joseph, 1956).
TVERSKY, A. y KAHNEMAN, D., "Judgement under uncertainty: heuristics and biases", *Science*, 185, 1124-31, Sept. 1974.
VAGTS, A., "Generals—old or young", *J. Polit.*, 4, 396-406, 1942.
—, *A History of Militarism* (London: Hollis & Carter, 1959).
VAN DOORN, J. A. A., *Armed Forces and Society* (La Haya: Mouton, 1968).
VOWLES, D. M., *The Psychobiology of Aggression* (Edinburgh University Press, 1970).
WAITE, G. L., Epílogo a W. Langer, *The Mind of Adolf Hitler* (London: Seeker, 1973).
WALTERS, J., *Aldershot Review* (London: Jarrolds, 1970).
WARNER, O., *A Portrait of Lord Nelson* (London: Chatto, 1959).
WARR, P. B., *Thought and Personality* (Harmondsworth: Penguin, 1970).
WATT, D. C., "Lessons of the American defeat in Vietnam", *J. of the Royal United Services Institute for Defence Studies*, 135-8, June 1973.
WEST, J., *Plainville, U. S. A.* (New York: Columbia University Press, 1945).
WHITE, R. y LIPPITT, R., *Autocracy and Democracy* (New York: Harper & Row, 1960).
—, "Leader behaviour and member reaction in three 'social climates'", in D.

Cartwright and A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory* (London: Tavistock, 1968).

WILKINSON, R., *The Prefects* (London: Oxford University Press, 1964).

—, *The Broken Rebel* (London: Harper & Row, 1972).

WILSON, G. D. (ed.), *The Psychology of Conservation* (London: Academic Press, 1973).

—, "A dynamic theory of Conservatism", in his *The Psychology of Conservatism* (London: Academic Press, 1973).

WINNICOTT, D. W., *Aggression in Relation to Emotional Development* (London: Tavistock, 1958).

WITKIN, H. A., "Psychological differentiation and forms of pathology", *J. Abnorm. Psychol.*, 70, 317-36, 1965.

WOODBURN KIRBY, S., *History of the Second World War: The War Against Japan*, Vol. 1 (H. M. S. O., 1957).

—, *Singapore: the Chain of Disaster* (London: Cassell, 1971).

WOODHAM SMITH, C., *Florence Nightingale*, 1820-1910 (London: Constable, 1955).

—, *The Reason Why* (Harmondsworth: Penguin, 1958).

WOOLLCOMBE, R., *The First Tank Battle: Cambrai* 1917 (London: Arthur Barker, 1967).

WORSLEY, J. L., "The causation and treatment of obsessionality", in L. E. Bums y J. L. Worsley (eds.), *Behaviour Therapy in the 1970s*, Proc. of Sympos. (Bristol: John Wright, 1970).

WRIGHT, D., *The Psychology of Moral Behaviour* (Harmond-sworth: Penguin, 1971).

YOUNG, D., *Rommel* (London: Collins, 1952).

YOUNG, W., "Sitting on a fortune: the prostitute in London", *Encounter*, 12, 19, 13 de mayo, 1959.

ZEITZLER, K., "Stalingrad", in W. Richardson and S. Freidin, *The Fatal Decisions* (London: World Distributors, 1963).

ZIMBARDO, P. G., *The Cognitive Control of Motivation* (Glenview, DL: Scott Foresman, 1969).

Notas

[*] Es justo añadir que ciertas características comunes a los civiles y militares que adoptaron óptica tan extremista ante el tema me proporcionaron una clave muy útil respecto a los orígenes de la incompetencia militar. <<

[*] La mayor parte de las decisiones que se toman en las universidades son tan relativamente triviales y carentes de importancia que sería pecado de arrogancia discutirlas a renglón seguido. Pero en este campo se aplican principios similares. <<

[*] Según las memorias del mariscal de campo Von Falkenhayn (citado por Alan Clark) cuando el mariscal de campo Von Ludendorff comentó que «los soldados ingleses pelean como leones», el general de división Max Hoffmann replicó: «Sí, pero no debemos olvidar que son leones mandados por burros». <<

[*] En esta discusión los conceptos de la teoría de la información son utilizados descriptivamente y de forma no demasiado rigurosa.[2] <<

[*] Un médico del ejército británico, respaldado por su comandante, presentó de hecho un informe sobre la falta de abastecimientos médicos para un hospital repleto de enfermos de cólera y diarrea. Sin embargo, su queja fue juzgada «frívola» por el general Airey, nuevo jefe de Abastecimientos. <<

[*] La tercera orden, de la cual Raglan conservó una copia, decía: «La Caballería debe avanzar y aprovechar cualquier oportunidad para recuperar los montes. Les apoyará la Infantería, que ha recibido órdenes de avanzar en dos frentes». Pero cuando llegó a Lucan, el texto había sido cambiado y la última oración decía: «Les apoyará la Infantería que ha recibido órdenes. Avance en dos frentes».

La cuarta orden decía: «Lord Raglan desea que la caballería avance rápidamente hacia el frente, que siga al enemigo y trate de impedir que el enemigo se lleve los cañones. Puede ir acompañada por las tropas de la Artillería Móvil. La Caballería francesa está a vuestra izquierda. Fdo. Airey».[11] <<

[*] Tuvieron que pasar otros dos años antes de que Campbell llegara a ser comandante en jefe en Bengala, durante el Motín Indio. <<

[*] Sir George White, cuya estatua puede ser contemplada cerca de Broadcasting House en Londres, fue nombrado posteriormente mariscal de campo y Compañero de Honor (contra el criterio de A. J. Balfour). <<

[*] Que en el caso de Singapur los políticos y los líderes militares hubieran cometidos errores de juicio todavía mayores *antes* del comienzo de la guerra no quita ni añade nada al argumento de este libro. <<

[*] Uno de los factores que redujeron considerablemente la velocidad de los movimientos de Buller en la guerra de los boers fue la gran cantidad de equipaje con la que los oficiales fueron al servicio activo. Según Kruger, el equipaje podía incluir pianos, gramófonos de largas trompas, cómodas, palos de polo, y en el caso de Buller, una bañera de hierro y una cocina bien equipada. <<

[*] Buller fue expulsado del ejército en 1901. Al año siguiente el gobierno hizo públicos sus despachos, que demostraron que había sido «incompetente y derrotista», y que había cometido «errores garrafales». <<

[*] Brydon fue el único *europeo* que logró llegar a Jalalabad, aunque durante los días que siguieron a su aparición, unos pocos soldados indios y cierto número de seguidores civiles consiguieron completar también el viaje. Elphinstone murió de disentería después de haber sido capturado por Akbar Khan. <<

[*] Estos ejemplos, que suelen ser citados muy a menudo, reflejan un conservadurismo militar que, de hecho, era todavía más acusado en los ejércitos francés y alemán. <<

[*] De varios miles de prisioneros de guerra, 345 fueron intercambiados por un número igual de prisioneros turcos. <<

[*] Como ha demostrado Milgram en sus estudios sobre la obediencia (ver capítulo 22 de este libro), las mejores personas pueden cometer los actos más inhumanos sin sentir resistencia debida a la culpa, *si* esos actos son sancionados por las galas de la autoridad. <<

[*] Rasgo característico de la psicopatía. <<

[*] Posteriormente se facilitó una versión abreviada a los cuarteles generales de las compañías, escuadrones y baterías.[3] <<

[*] El autor se refiere a que “Tinker”, el apellido del diputado laborista, significa precisamente hacer remiendos. *(N. del T.)* <<

[*] Según Liddell Hart, este rumor fue un engaño deliberado de parte alemana. <<

[*] Es justo señalar que al permitir que fueran las armadas de otros países las que experimentaran primero las nuevas tecnologías, el contribuyente británico se ahorró considerables gastos. <<

[*] También contribuyeron a ello otros factores como el bajo nivel de los aviadores de las Reales Fuerzas Aéreas que formaron parte del Cuerpo Aéreo de la Flota, la negativa de las Reales Fuerzas Aéreas a crear un avión que pudiera bombardear en picado, y el temor a que el presupuesto de la marina fuera reducido. (Estos datos me fueron comunicados personalmente por Donald Macintyre.)[9] <<

[*] Para gran alivio de la marina alemana en Jutlandia. <<

[*] Por ejemplo, cuando le dijo que el ejército luchara tal como había aprendido a hacerlo, por divisiones, y no en pequeños grupitos. <<

[*] Cuando se repasa lo que se ha dicho sobre Ritchie incluidos los textos que han sido citados aquí, conviene recordar que este oficial, que en anteriores y posteriores ocasiones mostró ser muy competente, fue en Tobruk más bien víctima que pecador, pues fue pecado de otros su nombramiento para el mando de un ejército en una batalla que ya estaba a la mitad de su desarrollo. <<

[*] Según Donald Macintyre, la sordera de muchos oficiales artilleros dé la marina se debe a que creen poco varonil ponerse tapones en los oídos.[6] <<

[*] Se refiere a los cadetes que ingresan directamente desde las escuelas preparatorias. <<

[*] Según las investigaciones de Chaubey, el miedo al fracaso aumenta una vez se alcanza la edad adulta.[17] <<

[*] En el primer caso Bying y Nixon en el segundo. <<

[*] Podría argumentarse que en los humanos la expulsión involuntaria de la orina bajo efectos del miedo dejó de ser eficaz como medio de apaciguamiento tras la invención de los pantalones… <<

[*] Según C. B. Otley, hay más cadetes hijos de militares que de ningún otro grupo profesional. <<

[*] Durante los seis primeros meses de 1971 más de cien oficiales norteamericanos fueron alcanzados por bombas de mano lanzadas por sus propios soldados. La palabra «to frag» procede, según una autoridad en la materia, «de la bomba de mano de *frag*mentación corriente (rompedora) utilizada por los soldados para poner trampas explosivas —que hieran o maten— a los oficiales y suboficiales propios demasiado predispuestos a lanzarse al combate».[6] <<

[*] *Bullshit*, literalmente «mierda de toro» es un concepto que se explica en el siguiente capítulo y que abarca los elementos rituales y trabajos rutinarios en el ejército. *(N. del T.)* <<

[*] El conservadurismo no es algo que caracterice solamente a la derecha política. Los ritos y trabajos rutinarios característicos del militarismo son tan patentes en algunos ejércitos de países comunistas como en los de los países occidentales. <<

[*] Las investigaciones han demostrado que existe una relación de 0 a 8 entre los rasgos obsesivos y los síntomas de soldados neuróticos. <<

[*] Josephson ha llamado la atención sobre el siguiente hecho: la supuesta hostilidad de un subordinado aparentemente dócil en una organización autoritaria puede tener como consecuencia, y quizá sin necesidad de que haya intención consciente, un tipo de comportamiento que de hecho resulta destructivo para la organización en cuestión. [11] <<

[*] Según la excelente revisión de las investigaciones realizadas en este terreno que preparó Kline,[2] existen pruebas muy considerables para esta constelación de rasgos caracterológicos, y bastante numerosas para pensar que su origen está en el erotismo anal. Hasta ahora las dificultades metodológicas han impedido que se pueda obtener una imagen clara de su relación exacta con la enseñanza del uso del orinal. Ver también los trabajos de Beloff,[3] y de Beech.[4] <<

[*] Esta tesis es confirmada por las investigaciones[5] que muestran que las personas con alto grado de analidad tienen también niveles altos de agresividad política. <<

[*] La naturaleza de estas tendencias y su utilidad potencial puede ilustrarse de diversas maneras. El siguiente caso de un ejemplo de una forma extrema del tipo de conductas a que puede dar lugar.

Se trata de un comandante cuyos intereses marciales estaban centrados en torno a la cuestión del diseño y colocación de las letrinas. Este elemento necesario, aunque no fundamental, de la actividad militar absorbía sus pensamientos hasta el punto de excluir todos los demás temas. Vivía, trabajaba y dormía letrinas, y cada vez que se construía una nueva insistía en «bautizar» a aquel hijo de su cerebro ante las fijas miradas de sus soldados.[6] <<

[*] Sin embargo, Orlansky ha presentado algunos argumentos convincentes según los cuales el desarrollo de la personalidad obsesiva no depende tanto de las enseñanzas en torno al uso del orinal como de una amplia gama de situaciones culturales. Del mismo modo, Vowles cita pruebas que indican que el comportamiento agresivo es «reactivo» más que apetitivo.[10]

[*] La primera ley prusiana contra los duelos está fechada en 1652. <<

[*] Podría argumentarse que los rasgos de la caballería medieval descritos por Huizinga, por ejemplo la preocupación por rescatar a las vírgenes mientras éstas siguieran siéndolo, eran reacciones contra la violencia y las incertidumbres de la época: un ejemplo más de las reacciones frente a la amenaza del desorden de las que hemos hablado en el capítulo 16. <<

[*] Noel Barber ha contado un divertido ejemplo de las relaciones existentes entre la ansiedad y el status militar. Parece que Rob Scott, miembro civil del Consejo de Guerra Gubernamental durante la caída de Singapur, decidió acudir a las reuniones del consejo vestido con su uniforme del Cuerpo de Defensa local. Aquello fue demasiado para el estómago de los miembros militares del consejo, que se sintieron tan azorados por la obligación de ocupar asientos en la misma mesa a la que se sentaba un «cabo» que «le echaron un rapapolvo».[7] <<

[*] Según G. M. Carstairs, el índice de suicidios entre los oficiales retirados es superior a la de todos los demás grupos profesionales.[9] <<

[*] Un factor muy importante y exacerbador ha sido la disposición que prohíbe a los oficiales que escriban a la prensa para defenderse contra críticas injustas y a menudo mal informadas. En opinión del autor de este libro, si se le impide a alguien replicar se le impide asimismo librarse de los desagradables sentimientos que provocan las críticas. <<

[*] La Sra. Pratt murió antes de haber podido terminar su libro *Aristocracy of the Brave*.[5] <<

[*] Se ha explicado también la antipatía de la marina de guerra por el sistema de los convoyes como reflejo de la preferencia a formar parte de una gran flota que se ha comprobado existe entre muchos oficiales. A la luz de la evidencia que consideraremos, esta preferencia aparecerá como resultado del hecho de que los comandantes de los buques de una flota de batalla tengan un campo más restringido para su iniciativa personal que los comandantes de los buques escolta que acompañan a los convoyes.[8] <<

[*] *Brass curtain. Brass*, «bronce», «latón», alude en la jerga militar sajona a los distintivos de la jerarquía. *(N. del T.)* <<

[*] Nobleza de espíritu. *(N. del T.)* <<

[*] Como el contralmirante Markham, cuya ciega obediencia fue en gran parte responsable del hundimiento del *Victoria* en 1893.[13] <<

[*] Illingworths documentó perfectamente la falsedad de esta creencia en *Lessons from Childhood*. Tengo una deuda con Hugh L'Etang por haber llamado mi atención sobre esta obra. <<

[*] A finales de la segunda guerra mundial, el Comité Judío norteamericano creó un departamento de investigaciones científicas dirigido por Max Horkheimer, que anteriormente había sido director del Instituto de Psicología Social de Frankfurt. Cuando Hitler suprimió este instituto, Horkheimer y sus colegas Erich Fromm y T. W. Adorno huyeron a los Estados Unidos, donde establecieron un equipo con N. Sanford para realizar en Berkeley una investigación sobre la personalidad autoritaria. <<

[*] Esta investigación norteamericana confirmó en muchos aspectos los trabajos ingleses anteriores de Eysenck y otros.[3] <<

[*] El lector encontrará explicaciones más amplias acerca de este aspecto de la vida de la clase media norteamericana en Polly Adler, *A House is not a Home*, y en el estudio Plainville.[6] <<

[*] Esto fue mostrado literalmente por Pettigrew *et al*. en una prueba en la que se enseñaron fotografías de negros a un ojo y fotografías de blancos al otro. Mientras que los sudafricanos de habla inglesa y las personas de color eran capaces de fundir esos pares de cara en una percepción unificada, los sudafricanos de habla *afrikaans* manifestaron en todos los casos rivalidad binocular. Veían la cara negra o la blanca, pero nunca una combinación de las dos.[9] <<

[*] Es razonable suponer que este comportamiento de chófer de autobús de vacaciones consistente en matar animales de categoría inferior cada vez que la interrupción de la guerra impedía matar animales superiores es característico de personas cuya hostilidad reprimida exige constantemente una vía de escape respaldada por la ley. Lo cierto es que este tipo de comportamiento no es poco corriente entre algunos militares. El mejor ejemplo individual quizá sea el del mariscal de campo Sir Evelyn Wood, de quien se ha escrito:

… siempre le alegraba poder dejarlo todo atrás para poder dedicarse a la gran pasión de su vida después del ejército: la caza y matanza de animales salvajes. Cazar, como copular y comer, es un apetito humano benéfico si se practica moderadamente, pero resulta lo contrario si se practica con exceso. En la autobiografía de Wood en dos volúmenes, *From Midshipman to Field-Marshall*, sus frecuentes recuerdos de jomadas de caza fluyen a través de los capítulos como una corriente contaminada y maloliente. Estos recuerdos constituyen una autoacusación de «masculinidad cristiana», una actitud que causó muchísimos momentos de terror y dolor a las menos nobles criaturas de Dios y que careció de la menor consideración para su sensibilidad y su belleza.[29]

Sin duda alguna *hay* otras razones que explican este impulso de matar, aunque es notable que esta ampliación de la actividad profesional fuera de los momentos dedicados estrictamente a la profesión no se dé tan fácilmente en hombres que no están en el ejército. ¿Conoce alguien muchos dentistas que busquen la muela careada en las sonrisas de sus conocidos, o traten de usar el tomo en cuanto se abre la tapa de un piano? ¿Hay cocinero que busque desesperadamente la tina de aceite hirviendo cuando visita un acuario? Sospecho que no. <<

[*] El hecho de que en la sociedad sigan prevaleciendo los rasgos autoritarios que son señalados en los datos de Milgram quedó reflejado en las protestas que saludaron su libro. Incluso podría decirse que parece preferible que una «enfermedad» permanezca oculta antes de que la gente vea expuestos abiertamente sus rasgos menos agradables. <<

[*] Según J. R. Hale, ya en el siglo XVII «la Iglesia no podía predicar la guerra sin padecer cierta sensación de intranquilidad». Los teólogos racionalizaban la predicación de la guerra diciendo que ésta podía ser «un bien social, un detergente moral, el azote de Dios contra el vicio».[43] Parece que las relaciones entre religiosidad, agresividad y autoritarismo son un fenómeno de cierta antigüedad. <<

[*] «Realimentación positiva» es el proceso por el cual las características de un resultado sirven para acentuar la aparición de las mismas características en futuros resultados. Se trata de un sistema de fuga. <<

[*] Según las investigaciones realizadas por Konstadt y Forman, las personas con dependencia-de-campo que están preocupadas por cuál va a ser su actuación cuando realizan una prueba en condiciones creadoras de tensión, miran al rostro del examinador dos veces más que los individuos sin dependencia-de-campo.[3] <<

[*] Otras investigaciones han dado a entender que existen relaciones positivas entre el autoritarismo, la dependencia-de-campo perceptiva y la facilidad con que los individuos pueden ser *persuadidos en general*.[4] <<

[*] La madre murió cuando él tenía 16 años, hecho que quizá contribuyó a perpetuar su ligazón anterior. <<

[*] Probablemente la obesidad sea el problema psicosomático más corriente. Sólo Estados Unidos da cuenta ya de 125.000 toneladas de tejidos adiposos sobrantes, suficiente para producir 100.000 millones de calorías.[5] Las investigaciones indican que la causa de la obesidad es el exceso en las comidas y el hecho de que los obesos experimenten mayor influencia en sus hábitos alimenticios por estímulos externos como la visión u olfacción de comida que por su necesidad interna de comer.[6] <<

[*] Investigaciones recientes realizadas por Kline comprobaron la presencia de correlaciones significativas entre el autoritarismo, el dogmatismo, la rigidez y el carácter obsesivo anal. <<

[*] Un complot para asesinar a Hitler planeado durante los años treinta fue rechazado por no ser «juego limpio»: esas son exactamente las palabras utilizadas por el gobierno del momento. <<

[*] Como señaló el general de división Strong en su *Men of Intelligence*, no solamente los británicos y los norteamericanos han tenido fallos a la hora de hacer acopio de información sobre el enemigo y utilizar el espionaje militar. <<

[*] En la escuela a la que acudía el autor de este libro, el diez por ciento de los chicos que eran enuréticos eran segregados del resto en un dormitorio situado en el ático de la casa. Este tratamiento digno de «leprosos» no ayudó de ningún modo a remediar los sentimientos de rechazo que les llevó a ser víctimas de tal segregación. <<

[*] Investigaciones recientes realizadas entre soldados norteamericanos en Vietnam muestran que los recién llegados *creían* que, puesto que estaban allí, era mejor combatir, ya que si no lo hacían los de su mismo lado les pegarían un tiro. <<

[*] Cuando se oyó por vez primera la idea de rescatar a Gordon, que te encontraba sitiado en Jartum, Buller comentó: «Ese hombre no vale ni los camellos que habría que usar». <<

[*] Según el historiador R. L. Waite, la falta de un testículo fue confirmada por una autopsia realizada en el cadáver de Hitler por médicos soviéticos en mayo de 1945. <<

[*] Le gustaba que una mujer defecara encima de *él*. <<

[*] Hubo una excepción cuando Hitler detuvo la retirada de Moscú.[6] <<

[*] En el sentido técnico en que este término ha sido utilizado a lo largo de todo este libro; no se confunda con el término «autócrata». <<

[*] Desde el punto de vista de la función de reductor de entropía propia del «bull», una línea recta representa menos incertidumbre que una línea curva. <<

[*] Comunicación personal. <<

[*] Hubo una aparente excepción a lo que llevamos dicho sobre las características del ejército israelí cuando el general Tal recibió el mando del Cuerpo de Blindados. Este general anunció su llegada con una imposición, hasta aquel momento sin precedentes, de una gran disciplina en el cuerpo.

De hecho la mayor severidad de Tal era sobre todo práctica y no fue motivada por una necesidad compulsiva de imponer orden. Esta observación es ilustrada por unas palabras que el general Tal pronunció ante los miembros de un kibbutz que habían criticado su nueva actitud.

«La semana pasada fui al funeral de un tanquista en uno de los kibbutzim. Vuestro pueblo lo elogió como a un héroe, pero yo no pude compartir en absoluto la compasión general. Aquel muchacho no había muerto como un héroe. Murió accidentalmente en el curso de unas simples maniobras de preparación, y solamente porque no se le había dicho al principio que una orden debería ser cumplida simplemente por el hecho de ser una orden. El Cuerpo de Blindados dice en su reglamento que cuando se guardan granadas en el interior de un carro de combate hay que quitar la pinza de seguridad porque la electricidad estática que hay dentro del carro de combate podría hacer estallar la granada, lo cual es una razón bien sencilla. Y por ello la orden es totalmente categórica. Si se ponen granadas dentro de un tanque hay que ponerlas así y no de otro modo y esta orden debe ser cumplida sin tener en cuenta si un soldado comprende o no su lógica. Este soldado concreto no siguió la orden, y en consecuencia resultó muerto».[59]

El rasgo que quizá sea más significativo de todo este episodio es que fue posible que estas palabras pudieran ser pronunciadas y que se entablara este diálogo entre un general y sus compatriotas civiles. <<

[*] Un ejemplo de esta posibilidad de criticar nos la da el general Chaim Herzog con su análisis de los fallos habidos en el curso de la guerra de Yom Kippur en el año 1973. (Lejos de debilitar la tesis central de este libro, las acusaciones hechas por el general muestran cómo, si se les da tiempo suficiente, hasta los mejores ejércitos pueden sucumbir ante los peligros constituidos por la profesionalización de la violencia. El síndrome que el general Herzog describe —la subestimación del enemigo, el aferrarse a formas de actuación que fueron útiles en ocasiones anteriores, la indecisión y la mala interpretación de los datos proporcionados por el espionaje— recapitula un esquema que se ha visto repetidamente en el pasado. Sin embargo, hay dos hechos curiosos que deben ser tenidos en cuenta: primero, a pesar del mal comienzo y de lo terribles que eran las circunstancias que les asediaban,[60] los israelíes *no* fueron derrotados; en segundo lugar, un hombre que hasta hace poco era un alto miembro de la jerarquía militar israelí pudo permitirse el hecho de *delatar* los errores que se habían cometido. Quizás el segundo de estos fenómenos es el que puede explicar que se produjera el primero). <<

[*] Según K. Macksey, hay una confusión en aquellos que opinan que Kitchener mostró tener una veta reaccionaria en su carácter cuando despreció aparentemente los carros de combate llamándolos «bonitos juguetes mecánicos». Al parecer esta frase fue pronunciada por motivos de seguridad, con la intención de alejar la atención del proyecto de fabricación de carros de combate que se estaba llevando a la práctica en aquellos momentos. Este mismo autor presenta pruebas según las cuales tanto Kitchener como Haig hicieron esfuerzos para que se pasara a la fabricación de blindados.[19] <<

[*] Según L'Etang,[50] Ludendorff había estado padeciendo de bocio desde 1914. Los problemas mentales que son consecuencia de esta dolencia hubieran sido suficientes para dar cuenta de esa indecisión y esos cambios constantes de planes que condenaron al fracaso las ofensivas alemanas de 1918. <<

[*] Por otro lado, uno de los méritos de Haig es que abogó en pro de la fabricación de carros de combate. <<

[1] Alexis de Tocqueville, *Democracy in America*, p. 280. <<

[2] Denis Judd. *Someone Has Blundered*, p. XX. <<

[3] Hugh Thomas, *The Suez Affair*, p. 183. <<

[4] Russell Braddon, *The Siege*, p. 10. <<

[5] C. von Clausewitz, *On War*, p. 102. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

P. Abrams, «Democracy, technology and the retired British Officer».

—«The late profession of arms».

S. P. Huntington, *The Soldier and the State*.

Morris Janowitz, *The Professional Soldier*.

—, Introducción a J. A. A. Van Doorn. *Armed Forces and Society*.

J. A. A. Van Doorn, *Armed Forces and Society*. <<

[1] Ver Milton Lettenberg, «America in Vietnam-statistics of a war». <<

[2] Se encontrarán descripciones detalladas de la naturaleza y aplicaciones de la teoría en C. E. Shannon y W. Weaver, *A Mathematical Theory of Communication*, y en P. M. Fitts y M. L. Posner, *Human Performance*. <<

[3] W. Edwards, H. Lindman y L. Phillips, «Emerging technologies for making decisions». <<

[4] Acerca de las dificultades experimentadas por las personas para pensar estadísticamente, véase A. Tversky y D. Kahneman, «Judgement under uncertainty…». <<

[5] Este episodio es descrito en la obra de Stanley Rogers, *Twelve on the Beaufort Scale*, pp. 37-56. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

R. G. S. Bidwell, *Modern Warfare*.

L. Grinspoon, «Psychosocial constraints…».

E. Josephson, «Irrational leadership…».

Z. J. Lipowski, «Sensory and information inputs overload…». <<

[1] Viscount Montgomery, *A History of Warfare*, p. 426. <<

[2] David Divine, *The Blunted Sword*, p. 49. <<

[3] *Observer*, revista en color, 9 de abril de 1972, p. 19. <<

[4] Divine, *op. cit.*, p. 50. <<

[5] W. B. Pemberton, *Battles of the Crimean War*, p. 26. <<

[6] Ibíd., p. 28. <<

[7] Ibíd., p. 45. <<

[8] Ibíd., p. 50. <<

[9] Ibíd., p. 88. <<

[10] Cecil Woodham Smith, *The Reason Why*, pp. 234-5. <<

[11] Ibíd., p. 229. <<

[12] Pemberton, *op. cit.*, p. 163. <<

[13] John Laffin, *Tommy Atkins*, p. 137. <<

[14] Ibíd., *loc. cit*. <<

[15] Pemberton, *op. cit.*, p. 206. <<

[16] Ibíd., p. 208. <<

[17] J. B. Priestley, *Victoria's Heyday*, p. 148. <<

[18] Christopher Hibbert, *The Destruction of Lord Raglan*, p. 25. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

Correlli Barnett, *Britain and Her Army, 1509-1970*.

Brian Bond, «The Late-Victorian Army».

—, *The Victorian Army and the Staff College 1854-1914*.

D. Judd, *Someone Has Blundered*. <<

[1] Rayne Kruger, *Goodbye Dolly Gray*, p. 60. <<

[2] David Divine, *The Blunted Sword*, p. 56. <<

[3] Kruger, *op. cit.*, p. 61. <<

[4] W. B. Pemberton, *Baldes of the Boer War*, p. 32. <<

[5] Kruger, *op. cit.*, p. 98. <<

[6] Ibíd., *loc. cit.* <<

[7] Ibíd., *loc. cit.* <<

[8] *The Times History of the Boer War*, citado por Kruger, op, cit., p. 130. <<

[9] Pemberton, *op. cit.*, p. 148. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

Brian Bond, «The Late-Victorian Army».

L. Butler, *Sir Redvers Buller*.

W. Jerrold, *Sir Redvers H. Buller*.

D. Judd, *Someone Has Blundered*.

C. H. Melville, *The Life of General Sir Redvers Buller*.

J. Symons, *Buller's Campaign*.

J. Walters, *Aldershot Review*. <<

[1] P. Scott O’Connor, *The Indian Countryside*, pp. 170-77. <<

[2] Patrick Macrory, *Signal Catastrophe*, p. 244. <<

[3] Sir Gerald Templer, prólogo a Macrory, *op. cit.*, p. 7. <<

[4] Vincent Eyre, *The Military Operations at Caubul 1843*, citado por Macrory, *op. cit.*, p. 126. <<

[5] Macrory, *op. cit.*, p. 210. <<

[6] Ibíd., p. 284. <<

[7] Ibíd., p. 204. <<

[8] Ibíd., p. 220. <<

[9] Ibíd., p. 258. <<

[10] Ibíd., p. 268. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

D. Judd, *Someone Has Blundered*. <<

[1] Charles Fair, *From the Jaws of Victory*, p. 329. <<

[2] A. G. Hales, citado por B. H. Liddell Hart, *The Tonks*, vol. I, p. 13. <<

[3] B. H. Liddell Hart, *History of the First World War*, p. 332. <<

[4] Se encontrará un análisis de esta tendencia en R. G. S. Bidwell, *Gunners at War*, p. 49. <<

[5] A. J. P. Taylor, *The First World War*, p. 84. <<

[6] A. J. Smithers, *The Man Who Disobeyed*, p. 238. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

E. K. G. Sixsmith, *British Generalship in the Twentieth Century. British offichal History, Military Operations, France and Belgium, 1914-1918.* <<

[1] Bryan Cooper, *The Ironclads of Cambrai*, p. 28. <<

[2] Ibíd, p. 35. <<

[3] Ibíd., p. 45. <<

[4] Ibíd., p. 117. <<

[5] Ibíd., p. 219. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

B. H. Liddell Hart, *The Tonks*, vol. 1.

B. H. Liddell Hart, *History of the First World War*.

R. Woollcombe, *The First Tank Battle: Cambrai 1917*. <<

[1] Véase asimismo Ronald Millar, *Kut: The Death of an Army*, y A. J. Barker, *Townshend of Kut*. <<

[2] Russell Braddon, *The Siege*, p. 61. <<

[3] Ibíd., p. 65. <<

[4] Ibíd., pp. 79-80. <<

[5] Ibíd., p. 167. <<

[6] Ibíd., p. 129. <<

[7] Ibíd., pp. 129-30. <<

[8] Ibíd., p. 135. <<

[9] Ibíd., p. 236. <<

[10] Ibíd., p. 289. <<

[11] Ibíd, p. 283. <<

[12] Ibíd., p. 93. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

General Sir Richard Gale, crítica sobre el libro *Townshend of Kut*. <<

[1] «The military heresy», crítica en el *Times Literary Supplement* del 30 de junio de 1972, sobre Michael Howard, *The Continental Commitment*. <<

[2] B. H. Liddell Hart, *Memoirs*, vol. 2, p. 50. <<

[3] E. K. G. Sixsmith, *British Generalship in the Twentieth Century*, p. 176. <<

[4] Liddell Hart, *op. cit.*, vol. 1, p. 241. <<

[5] Ver John Smyth, *Sandhurst*, p. 230. <<

[6] Liddell Hart, *op. cit.*, vol. 2, p. 193. <<

[7] David Divine, *The Blunted Sword*, p. 19. <<

[8] Liddell Hart, *op. cit.*, vol. 1, pp. 325-6. <<

[9] Véase también Donald Macintyre, *U-Boat Killer*. <<

[10] Liddell Hart, *op. cit.*, vol. 1, p. 329. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

B. H. Liddell Hart, *The Tonks*, vols. 1 y 2. <<

[1] B. H. Liddell Hart, *History of the Second World War, p.* 21. <<

[2] Correlli Barnett, *The Desert Generals*, pp. 127, 137. <<

[3] Ibíd., p. 157. <<

[4] Liddell Hart, *op. cit.*, p. 284. <<

[5] Barnett, *op. cit.*, p. 99. <<

[6] Ibíd., p. 131. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

R. G. S. Bidwell, *Gunners at Wat*.

Michael Carver, *Tobruk*.

E. K. G. Sixsmith, *British Generalship in the Twentieth Century*. <<

[1] Noel Barber, *Sinister Twilight*, p. 34. <<

[2] Ibíd., p. 60. <<

[3] Ibíd., p. 65. <<

[4] Ibíd., p. 66. <<

[5] Ibíd., *loc. cit*. <<

[6] Véase Donald Macintyre, *The Naval War Against Hitler*. <<

[7] Barber, *op. cit.*, p. 142. <<

[8] S. Woodburn Kirby, *Singapore: the Chain of Disaster*, p. 254. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

H. Gordon Bennett, *Why Singapore Fell*.

S. Woodburn Kirby, *The War Against Ja pan*, vol. 1.

E. K. G. Sixsmith, *British Generalship in the Twentieth Century*. John Smyth, *Percival and the Tragedy of Singapore*. <<

[1] Véase Cornelius Ryan, *A Bridge Too Far*, frente a la página 454. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

Ronald Lewin, *Montgomery as Military Commander*.

Viscount Montgomery, *Memoirs*.

R. W. Thompson, *Montgomery the Field-Marshal*. <<

[1] Alfred Vagts, *A History of Militarism*, pp. 25, 27. <<

[2] John Laffin, *Tommy Atkins*, p. 73. <<

[3] Véase Angus Calder, *The People's War*, p. 223. <<

[1] Morris Janowitz, *The Professional Soldier*, p. 105. <<

[2] Viscount Montgomery, *A History of Warfare*, p. 358. <<

[3] Janowitz, *op. cit.*, p. 106. <<

[4] John Smyth, *Sandhurst*, p. 107. <<

[5] Ibíd., p. 139. <<

[6] R. S. y C. M. Illingworth, *Lessons from Childhood*, p. 192. <<

[7] Correlli Barnett, *Britain and Her Army 1509-1970*, p. 344. <<

[8] Smyth, *op. cit.*, p. 153. <<

[9] Ibíd., p. 231. <<

[10] Véase S. W. C. Pack, *Britannia at Dartmouth*, p. 185. <<

[11] Janowitz, *op. cit.*, p. 230. <<

[12] *The Times*, 11 de mayo de 1972. <<

[13] Correlli Barnett, *The Desert Generals*, p. 309. <<

[14] D. M. Ingvar y J. Risberg, «Increase of cerebral blood flow…». <<

[15] Véase Hugh L'Etang, *Pathology of Leadership* y D. B. Bromley, *The Psychology of Human Ageing*. <<

[16] Simón Raven, «Perish by the Sword», p. 39. <<

[17] N. P. Chaubey, «Effect of age on expectancy of Success…». <<

[18] L. Festinger, *Conflict, Decisión and Dissonance*, p. 155. <<

[19] Véase D. C. Glass, «Theories of consistency…». <<

[20] Véase N. Kogan y M. A. Wallach, «Risks and deterrents…». <<

[21] C. E. Osgood, «Towards international behaviour…». <<

[22] Kogan y Wallach, *op. cit.*, p. 91. <<

[23] M. Deutsch, «Some considerations relevant to national policy», p. 62. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

R. P. Abelson y otros, *Theoríes of Cognitive Consistency*.

L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*.

Hugh L'Etang, «Some actualities of war».

P. G. Zimbardo, *The Cognitive Control of Motivation*. <<

[1] Wayland Young, «Sitting on a fortune…», p. 19. <<

[2] Albert Einstein, *I Believe*, p. 71. <<

[3] Robert Holt, *Assessing Personality*, pp. 196-7. <<

[4] K. R. L. Hall, «Aggresion in monkey and ape societies», p. 62. <<

[5] I. L. Janis, «Group identifications under conditions of external danger», pp. 227-38. <<

[6] John Laffin, *Americans in Battle*, p. 186. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

P. Abrams, «The late profession of arms».

—, «Democracy, technology and the retired British Officer».

S. P. Huntington, *The Soldier and the State*.

M. Janowitz, *The Professional Soldier*.

C. B. Otley, *Public School and the Army*.

—, «The social origin of British army officers».

N. Sanford y C. Comstock, *Sanctions for Evil*.

A. Vagts, *A History of Militarism*.

—, «Generals - old or young».

J. A. A. Van Doorn, *Armed Forces and Society*. <<

[1] Véase Donald Macintyre, *Jutland*. <<

[2] Véase A. B. Campbell, *Customs and Traditions of the Royal Navy*, p. 117. <<

[3] E. S. Turner, *Gallant Gentleman*, p. 139. <<

[4] Campbell, *op. cit*. p. 13. <<

[5] Ibíd., *loc. cit*. <<

[6] A. H. Buss, *Psychopathology*, p. 61. <<

[7] Véase B. Alapin, comunicación personal a H. R. Beech (editor), *Obsessional States*. <<

[8] Véase I. Sarnoff y S. M. Corwin, «Castration anxiety and the fear of death». <<

[9] Richard Hough, *The Fleet that had to Die*, p. 38. <<

[10] Hans Selye, *The Stress of Life*. <<

[11] E. Josephson, «Irrational leadership…». <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

I. Eibl-Eiblesfeldt, *Love and Hate*.

Konrad Lorenz, *On Agression*. <<

[1] Véase G. Murphy, *Persornality*, p. 747. <<

[2] Paul Kline, *Fact and Fantasy in Freudian Theory*. <<

[3] Halla Beloff, «The structure and origin of the anal character», y también D. R. Thomas, «Conservatism, authoritarianism…». <<

[4] H. R. Beech, *Obsessional States*. <<

[5] Véase M. L. Farber, «The anal character and political aggresion». <<

[6] Comunicación personal al autor. <<

[7] A. T. Carr, «A psychophysiological study of ritual behaviours…». <<

[8] P. Janet. *Psychological Healing*, p. 886. y A. J. Lewis, «Problems of obsessional illness», citado por H. R. Beech en *Obsessional States*, p. 335. <<

[9] C. Rycroft, *Anxiety and Neurosis*, p. 77. <<

[10] H. Orlansky, «Infant care and personality», D. M. Vowles, *The Psychobiology of Aggression*. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

C. G. Costello, *Symptoms of Psychopathology*.

Sigmund Freud, *Character and Anal Erotism*. <<

[1] D. Bannister, «Psychology as an exercise in paradox», p. 21. <<

[2] Karl Demeter, *The German Officer-Corps*, p. 113. <<

[3] John Laffin, *Tommy Atkins*, p. 43. <<

[4] Véase C. Roetter, *Psychological Warfare*, pp. 136-7. <<

[5] E. Aronson y J. Mills, «Effect of severity of initiation…». <<

[6] Cecil Woodham Smith, *The Reason Why*, p. 62. <<

[7] Noel Barber, *Sinister Twilight*, p. 132. <<

[8] Gordon Bennett, *Why Singapore Fell*, p. 31. <<

[9] G. M. Carstairs, prólogo a la obra de E. Stengel, *Suicide and Attempted Suicide*, p. 8. <<

[10] William Makepeace Thackeray, *Henry Esmond*, III, 1. <<

[11] Véase E. S. Turner, *Gallant Gentleman*. <<

[12] Brian Bond, «The Late Victorian Army», p. 616. <<

[13] P. Abrams, «The late professions of arms». <<

[14] A. Vagts, *A History of Militarism*. <<

[15] Turner, *op. cit.*, p. 82. <<

[16] Comunicaciones personales al autor. <<

[17] Duff Cooper, carta a Basil Liddell Hart, en B. H. Liddell Hart, *Memoirs*, vol. 1, p. 300. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

J. F. C. Flugel, *Man, Morals and Society*.

J. Huizinga, *The Waning of the Middle Ages*. <<

[1] Véase John Laffin, *Tommy Atkins*. <<

[2] S. W. C. Pack, *Britannia at Dartmouth*, p. 62. <<

[3] En B. S. Johnson (editor), *All Bull*, p. 116. <<

[4] Richard Hough, *Admirals in Collision*. <<

[5] Comunicado al autor por Michael Joseph Ltd. Véase también *The Times* del 8 de mayo de 1971. <<

[6] Corroborado por el comandante de aviación F. Carroll y por la Srta. Coombes del Museo Imperial de la Guerra, que trabajó con la Sra. Pratt. Comunicado personal del autor. <<

[7] Citado por Donald Macintyre en *U-Boat Killer*. <<

[8] Comunicación personal de Donald Macintyre al autor. <<

[9] Morris Janowitz, *The Professional Soldier*, p. 223. <<

[10] John Laffin, *Americans in Battle*, pp. 2, 6. <<

[11] Véase Viscount Montgomery, *A History of Warfare*. <<

[1] Véase R. White y R. Lippitt, «Leader behaviour and member reaction…». <<

[2] Véase R. Brown, *Social Pathology*. <<

[3] Véase R. M. Stogdill, «Personal factors associated with leadership». <<

[4] F. L. Greer, «Leader indulgence and group performance». <<

[5] Véase A. J. Smithers, *Sir John Monash*, p. 178. <<

[6] Véase E. F. Borgatta y otros, «Some findings relevant to the “great man” theory of leadership». <<

[7] Smithers, *op. cit.*, p. 122. <<

[8] Donald Macintyre, *The Naval War Against Hitler*, p. 35. <<

[9] Elizabeth Longford, *Wellington: The Years of the Sword*, p. 199. <<

[10] Simon Raven, «Perish by the Sword», p. 43. <<

[11] Ibíd., pp. 38-40. <<

[12] Ibíd., pp. 45-7. <<

[13] Ibíd., p. 48. <<

[14] R. M. Baron, «Social reinforcement effects», p. 529. <<

[15] Véase *Encounter*, junio de 1959. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

F. E. Fiedler, «Personality and situational determinants…».

D. C. Korten, «Situational determinants of leadership».

J. W. Thibault y H. H. Kelley, *The Social Psychology of Groups*. <<

[1] Sir Richard Gale, crítica sobre el libro *Townshend of Kut*. <<

[2] Ronald Lewin, *Montgomery as Military Commander*, p. 33. <<

[3] Véase J. W. Atkinson, «The achievement motive and recall…». <<

[4] Véase E. G. French, «Motivation as a variable…». <<

[5] Véase H. A. Burdick, «The relationship of atraction…». <<

[6] D. C. McClelland, *The Achieving Society*. <<

[7] Lewin, *op. cit.*, p. 29. <<

[8] Véase R. H. Knapp, «Achievement and aesthetic preference…». <<

[9] Véase E. Aronson, «The need for achievement…». <<

[10] En R. W. Thompson, *Montgomery the Field-Marshall*, p. 231. <<

[11] J. W. Atkinsonn y N. T. Feather (editores), *A Theory of Achiement Motivation*, p. 16. <<

[12] R. C. Birney y otros, *Fear of Failure*. <<

[13] Richard Hough, *Admirals in Collision*, p. 242. <<

[14] W. B. Pemberton, *Battles of the Boer War*, p. 124. <<

[15] Se encontraron opiniones opuestas sobre el general Percival en las siguientes obras: J. Smyth, *Percival and the Tragedy of Singapore*; S. Woodburn Kirby, *Singapore, the Chain of Disaster*; N. Barber, *Sinister Twilight*; y E. K. G. Sixsmith, *British Generalship in the Twentieth Century*. <<

[16] H. Gordon Bennett, *Why Singapore Fell*, p. 30. <<

[17] B. H. Liddell Hart, *Memoirs*, vol. 1, p. 81. <<

[18] En Alan Clark, *The Donkeys*, p. 24. <<

[19] Ibíd., *loc. cit*. <<

[20] Ibíd., p. 24. <<

[21] Ibíd., p. 32. <<

[22] Ibíd., p. 23. <<

[23] Ibíd., p. 176. <<

[24] Ibíd., *loc. cit.* <<

[25] Ibíd., p. 186. <<

[26] Véase A. H. Buss, *Psychopathology*. <<

[27] Véase H. Miller y D. W. Baruch, «A study of hostility in allergic children». Y también P. G. Mellet, «Motive and mechanism in asthma». <<

[28] Véase J. T. Barendregt, «A cross-validation study…». <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

D. P. Crowne y D. Marlowe, *The Approval Motive: Studies in Evaluative Dependence*.

R. S. y M. C. Illingworth, *Lessons from Childhood*. <<

[1] Véase Roger Brown, *Social Psychology*. <<

[2] Véase T. W. Adorno y otros, *The Authoritarian Personality*. <<

[3] Véase H. J. Eysenk, *The Structure of Human Personality* y *The Psychology of Politics*. <<

[4] Brown, *op. cit.*, p. 495. <<

[5] D. J. Lewinson y P. E. Huffman, «Traditional family ideology…». <<

[6] Véase P. Adler, *A House is not a Home*, y J. West, *Plainsville, U. S. A.* <<

[7] Véase R. T. Hare, «Authoritarianism…». <<

[8] Brown, *op. cit.*, p. 504. <<

[9] T. F. Pettigrew y otros, «Binocular resolution and perception of race in South Africa». <<

[10] Véase R. Christie y M. Jahoda (editores), *Studies in the Scope and Method of the «Authoritarian Personality»*, G. D. Wilson, *The Psychology of Conservatism*, J. J. Ray, «Militarism, authoritarianism…», W. Eckhardt y A. G. Newcombe, «Comment on Ray's "Militarism, authoritarianism…"», D. R. Thomas, «Conservatism and premarital sexual experience», y M. Massing, «How neurotic…». <<

[11] Véase Milton Rokeach, *The Open and the Closed Mind*. <<

[12] W. Haythorn y otros, «The behaviours of authoritarian and equalitarian personalities in groups…». <<

[13] E. P. Hollander, «Authoritarianism and leader choice…». <<

[14] Véase Paul Kline, *Fact and Fantasy in Freudian Theory*. <<

[15] J. C. Finney, «The M. M. P. I. as a measure of character structure…». <<

[16] Véase R. R. Izzet, «Authoritarianism and attitudes towards the Vietnam War…»; W. Eckhardt y otros, «Militarism in our culture today»; A. G. Miller y B. J. Morrison, «Disposition towards military service…»; W. Eckhardt, «Psychology of war and peace»; y E. French y R. R. Ernst, «The relationship between authoritarianism and acceptance…». <<

[17] H. H. Anderson y G. L. Anderson, «Social values of teachers…». <<

[18] M. Deutsch, «Trust, trustworthiness…». <<

[19] K. Strong, *Men of Intelligence*, pp. 35, 115. <<

[20] S. Kates y L. S. Klein, «Authoritarian beliefs…». <<

[21] N. Kogan, «Authoritarianism and repression», *J. Abnorm. Soc. Psychol* 53 (1965), pp. 34-7. <<

[22] R. G. S. Bidwell, *Modern Warfare*, pp. 74-8. <<

[23] Strong, *op. cit*. <<

[24] Peter Kelvin, *The Bases of Social Behaviour*, p. 124. <<

[25] B. R. Sappenfield, «Stereotypical perception…». <<

[26] D. Johnson, *France and the Dreyfus Affair*. <<

[27] M. Janowitz, *The Professional Soldier*, p. 149. <<

[28] Donald Macintyre, *Jutland*, p. 151. <<

[29] Véase J. Walters, *Aldershot Review*, p. 121. <<

[30] Richard Hough, *Admirals in Collision*, p. 30. Se encontrará otro relato del mismo incidente en R. T. V. Gould, *Enigmas*. <<

[31] Véase Stanley Milgram, *Obedience to Authority*. <<

[32] K. G. B. Dewar, *The Navy from Within*, p. 73. <<

[33] Ibíd., p. 104. <<

[34] B. H. Liddell Hart, *Memoirs*, vol. 1, p 252. <<

[35] Véase Dewar, *op. cit*. <<

[36] Véase L. Gardiner, *Royal Oak Courts Martial*. <<

[37] Dewar, *op. cit.*, p. 18. <<

[38] Véase Richard Deacon, *A History of the British Secret Service*, pp. 316-17. <<

[39] Elizabeth Longford, *Wellington The Years of the Sword*, p. 491. <<

[40] Véase E. A Ritter, *Shaka Zulu*, p. 245. <<

[41] Véase W. Eckhardt, «An Essays on compassion». <<

[42] Véase Brian Montgomery, *A Field-Marshall in the Family*. <<

[43] J. R. Hale, «Incitement to violence?…», pp. 375-6. <<

[44] P. L. Adams, *Obsessive Children — a Socio-Psychiatrc Study*, p. 141. <<

[45] Citado por W. Eckhardt en «The Military-Industrial Personality». Para las relaciones entre el autoritarismo y diversas limitaciones de la capacidad cognoscitiva, véase también O. J. Harvey, «Conceptual Systems…». <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

A. C. Elms y S. Milgram, «Personality characteristics associated with obedience…».

P. J. Leach, «A critical study…».

P. B. Warr, *Thought and Personality*.

R. Wilkinson, *The Broken Rebel*. <<

[1] H. A. Witkin, «Psychological differentiation and forms of pathology». <<

[2] Véase J. W. Shafer, «A specific cognitive deficit…». <<

[3] Véase N. Konstadt y E. Forman, «Field dependence and external directedness». <<

[4] Véase G I. Hovland e I. L. Janis (editores), *Personality and Persuasibility*; y también H. A. Burdick y A. J. Burnes, «A test of “strain towards simmetry” theories». <<

[5] H. I. Kaplan y H. S. Kaplan, «The psychosomatic concept of obesity». <<

[6] S. Schacter y otros, «The effects of fear, food deprivation…». <<

[7] H. A. Witkin, *op. cit.*, p. 228. <<

[8] R. R. Schopbach y R. A. Matthews, «The psychological problems in obsesity». <<

[9] H. J. Shorvon y J. S. Richardson, «Suddens obesity and psychological trauma». <<

[10] H. Bruch, «Role of the emotions in hunger and appetite». <<

[11] John Walters, *Aldershot Review*, p. 153. <<

[12] C. M. Thompson, *Interpersonal Psycho-Analysis*. <<

[13] M. Rokeach y A. Eglash, «A scale for measuring intellectual conviction». <<

[14] J. G Martin y F. R. Westie, «The tolerant personality». <<

[15] W. Eckhardt y A. G. Newcombe, «Militarism, personality and other social attitudes», p. 214. <<

[16] Derek Wright, *The Psychology of Moral Behaviour*, p. 214. <<

[17] R. H. Blum, «The choice of American heroes…». <<

[18] M. L. Farber, «The anal character and political aggression…». <<

[19] G. M. Lyons, «The military mind». <<

[20] Eckhardt y Newcombe, *op. cit.*, p. 215. <<

[21] S. A. Rudin, «The relationship between rational and irrational authoritarianism»; J. Martin y J. J. Ray, «Anti-authoritarianism…». <<

[1] Véase Rupert Wilkinson, *The Prefects*. <<

[2] Ibíd., p. 87. <<

[3] Comunicación personal al autor. <<

[4] Richard Deacon, *A History of the British Secret Service*, p. 123. <<

[5] Ibíd., p. 279. <<

[6] P. Rowlands, *Children Apart*. <<

[7] J. W. Masland y L. I. Rad way, *Soldiers and Scholars*, p. 391. <<

[8] Ibíd., p. 390. <<

[9] Ibíd., p. 391. <<

[10] R. V. Jones, *R. U. S. I. Journal*, agosto de 1947, citado en Masland y Radway, *op. cit.*, p. 389. <<

[11] Masland y Radway, *op. cit.* p. 387. <<

[12] Correlli Barnett, *The Collapse of British Power*, p. 43. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

D. Newsome, *Godliness and Good Learning*. <<

[1] Sigmund Freud, *Civilization, War and Death*, p. 5. <<

[2] J. B. Priestley, *Victoria's Heyday*, p. 148. <<

[3] Véase C. S. Forester, *The General*. <<

[4] S. P. Huntington, *The Soldier and The State*, pp. 59-60. <<

[1] H. V. Dicks, *Licensed Mass Murder*. <<

[2] Peter Loewenberg, «The unsuccessful adolescence of Heinrich Himmler», p. 624. <<

[3] Dicks, *op. cit.*, p. 163. <<

[4] Ibíd., p. 114. <<

[5] E. Hanfstaengl, *Unheard Witness*, p. 23. <<

[6] Véase Loewenberg, *op. cit.*, p. 619. <<

[7] Ibíd., p. 624. <<

[8] Lionel Tiger, *Men in Groups*. <<

[9] R. G. S. Bidwell, *Modern Warfare*. <<

[10] M. Janowitz, *The Professional Soldier*, p. 223. <<

[11] W. Jerrold, *Sir Redvers H. Buller*, p. 8. <<

[12] John Walters, *Aldershot Review*, p. 142. <<

[13] Ibíd., p. 143. <<

[1] William Langer, *The Mind of Adolf Hitler*. <<

[2] G. L. Waite, epílogo al libro anterior. <<

[3] Langer, *op. cit.*, pp. 121, 147. <<

[4] Ibíd., p. 124. <<

[5] En W. Richardson y S. Freidin, *The Fatal Decisions*, p. 178. <<

[6] Véase John Strawson, *Hitler as Military Commander*. <<

[7] Richardson y Freilin, *op. cit.*, p. 151. <<

[8] Strawson, *op. cit.*, p. 227. <<

[9] John Prebble, *Culloden*, p. 122. <<

[10] E. S. Turner, *Gallant Gentlemen*, p. 75. <<

[11] Elizabeth Longford, *Wellington: The Years of the Sword*, pp. 359, 439, 440. <<

[12] Ibíd., p. 338. <<

[13] E. A. Ritters, *Shaka Zulu*, p. 62. <<

[14] Spike Milligan, *Adolf Hitler: My Part in His Downfall*, p. 65. <<

[15] Ritter, *op. cit.*, p. 120. <<

[16] Ibíd., p. 51. <<

[17] Pieter Geyl, *Napoleon: For and Against*, p. 55. <<

[18] Ibíd., p. 9. <<

[19] Citado en Ibíd., p. 317. <<

[20] Herbert Fisher, *Napoleon*, p. 85. <<

[21] Frédéric Masson, *Napoleon and the Fair Sex*, p. 58. <<

[22] Ibíd., p. 63. <<

[23] Ibíd., p. 64. <<

[24] Ibíd., p. 94. <<

[25] Ibíd., p. 95. <<

[26] Ibíd., pp. 113, 123. <<

[27] Fisher, *op. cit.*, p. 54. <<

[28] Masson, *op. cit.*, p. 136. <<

[29] En Oliver Warner, *A Portrait of Lord Nelson*, p. 313. <<

[30] Principe William Henry, citado en Ibíd., p. 28. <<

[31] Ibíd., p. 36. <<

[32] Ibíd., p. 37. <<

[33] Ibíd., p. 249. <<

[34] Ibíd., *loc. cit.* <<

[35] Ibíd., p. 165. <<

[36] Ibíd., *loc. cit.* <<

[37] Richard Hough, *Fisher, First Sea Lord*. <<

[38] Ibíd., p. 110. <<

[39] B. H. Liddell Hart, *T. E. Lawrence*, p. 442. <<

[40] Ibíd., p. 443. <<

[41] Viscount Montgomery, *A History of Warfare*, p. 489. <<

[42] P. Knightley y C. Simpson, *The Secret Lives of Lawrence of Arabia*, p. 87. <<

[43] G. Evans, *Slim*. <<

[44] Ibíd., p. 214. <<

[45] Ibíd., p. 215. <<

[46] Ibíd., p. 43. <<

[47] Ibíd., p. 165. <<

[48] Ibíd., p. 134. <<

[49] D. Young, *Rommel*, p. 225. <<

[50] O. P. Chaney Jr., *Zhukov*, p. 419. <<

[51] Ibíd., p. 349. <<

[52] Nigel Nicholson, *Alex*, p. 15. <<

[53] B. H. Liddell Hart, *Memoirs*, vol. 1, p. 271. <<

[54] M. Janowitz, *The Professional Soldier*, p. 151. <<

[55] Yigal Allon, *The Making of Israels Army*, p. 44. <<

[56] Robert Henriques, *A Hundred Years to Suez*, citado por Allon, *op. cit.*, p. 12. <<

[57] Allon, *op. cit.*, p. 192. <<

[58] Ibíd., p. 45. <<

[59] S. Teveth, *Tanks of Tammuz*, p. 69. <<

[60] Véase Dennis Chaplin, *R. U. S. I. Journal*, marzo de 1974. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

J. Bainville, *Napoleon*.

R. G. S. Bidwell, *Modern Warfare*.

The Bonaparte Letters.

Alan Bullock, *Hitler*.

Dennis Chaplin, «The Yom Kippur War».

J. Connell, *Auchinleck*.

F. N. Cutlack (editor), *War Letters of General Monash*.

Y. Dayan, *A Soldier's Diary*.

A. Fournier, *Napoleon I*.

R. N. Gale, *Call to Arms*.

B. Gardner, *Allenby*.

David Garnett, *The Essential T. E. Lawrence*.

Chaim Herzog, *The War of Atonement*.

D. Howard, *Trafalgar: The Nelson Touch*.

A. A. Knopf (editor), *These Are the Generals*.

P. Loewenberg, «Hitler's psychodinamics examined».

A. T. Mahan, *The Life of Nelson*.

R. F. Mackay, *Fisher of Kilverstone*. <<

[1] Véase Brian Montgomery, *A Field-Marshal in the Family*, p. 254. <<

[2] Ronald Lewin, *Montgomery as Military Commander*. <<

[3] Viscount Montgomery, *Memoirs*, p. 59. <<

[4] Ibíd., p. 72. <<

[5] Ibíd., pp. 41-2. <<

[6] Ibíd., p. 44. <<

[7] Brian Montgomery, *op. cit.*, p. 289. <<

[8] Lewin, *op. cit.*, p. 271. <<

[9] Ibíd., p. 270. <<

[10] R. W. Thompson, *Montgomery the Field-Marshal*, p. 201. <<

[11] Véase J. Kagan, «The concept of identification». <<

[12] Brian Montgomery, *op. cit.*, p. 212. <<

[13] Ibíd., p. 196. <<

[14] Ibíd., p. 320. <<

[15] Ibíd., p. 321. <<

[16] Ibíd., p. 327. <<

[17] Ibíd., p. 347. <<

[18] Philip Magnus, *Kitchener: Portrait of an Imperialist*, pp. 360-61. <<

[19] K. Macksey, *The Tank Story*, p. 9. <<

[20] Magnus, *op. cit.*, p. 361. <<

[21] Ibíd., p. 118. <<

[22] G. Arthur, *Life of Lord Kitchener*, p. 370. <<

[23] Magnus, *op. cit.*, p. 232. <<

[24] Ibíd., p. 361. <<

[25] Ibíd., p. 340. <<

[26] Alan Sillitoe, *Raw Material*, p. 118. <<

[27] Lord Haldane, citado por John Terraine en *Douglas Haig: the Educated Soldier*, p. XIII. <<

[28] E. K. G. Sixsmith, *British Generalship in the Twentieth Century*, p. 161. <<

[29] J. F. C. Fuller, *Memoirs of an Unconventional Soldier*, p. 341. <<

[30] Viscount Montgomery, *A History of Warfare*, p. 494. <<

[31] B. H. Liddell Hart, *History of the First World War*, p. 327. <<

[32] Véase Bryan Cooper, *The Ironclads of Cambrai*, p. 219. <<

[33] Liddell Hart, *op. cit.*, p. 336. <<

[34] En George Arthur, *Lord Haig*, p. 79. <<

[35] Sergeant T. Secrett, *Twenty-Five Years with Earl Haig*, pp. 278-9. <<

[36] Ibíd., p. 287. <<

[37] *Oxford Magazine*, 23 de febrero de 1928. <<

[38] Countess Haig, *The Man I Knew*, pp. 34, 37. <<

[39] Arthur, *Lord Haig*, pp. 50-51. <<

[40] Ibíd., p. 7. <<

[41] Sir Douglas Haig, *Despatches*, p. 347. <<

[42] Robert Blake (editor), *The Private Papers of Douglas Haig, 1914-1918*, pp. 276-81. <<

[43] Ibíd., pp. 9, 252, 290, 302, 307. <<

[44] D. S. Duncan, *Douglas Haig as I Knew Him*, p. 103. <<

[45] Véase J. Marshall-Cornwall, *Haig as Military Commander*, pp. 228-47. <<

[46] A. J. P. Taylor, *The First World War*, p. 188. <<

[47] Ibíd., p. 192. <<

[48] John Terraine, *The Western Front 1914-1918*. <<

[49] Ibíd., p. 183. <<

[50] Hugh L’Etang, *Pathology of Leadership*, p. 41. <<

[51] Terraine, *The Western Front*, p. 184. <<

[52] Ibíd., p. 186. <<

[53] Taylor, *op. cit.*, p. 218. <<

[54] Terraine, *The Western Front*, p. 189. <<

[55] Taylor, *op. cit.*, p. 94. <<

[56] Ibíd., p. 83. <<

[57] Ibíd., p. 136. <<

[58] Sixsmith, *op. cit.*, p. 96. <<

[59] Taylor, *op. cit.*, p. 140. <<

[60] John Walters, *Aldershot Review*, pp. 206-7. <<

[61] Fuller, *op. cit.*, p. 341. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

C. R. Ballard, *Kitchener*.

V. L. Germains, *The Truth about Kitchener*.

H. G. Grocer, *Lord Kitchener: the Story of his Life*.

J. B. Rye y H. G. Grocer, *Kitchener in His Words*. <<

[1] K. Miller, en B. S. Johnson (editor), *All Bull*, p. 265. <<

[2] Charles Fair, *From the Jaws of Victory*, p. 22. <<

[3] J. Marshall-Cornwall, *Haig as Military Commander*, pp. 250-52. <<

[4] I. L. Jains, *Victims of Groupthink*, p. 49. <<

[5] Ibíd., p. 191. <<

[6] M. Rosenberg, *Occupations and Values*. <<

[7] J. J. Ray, «Conservatism, authoritarianism, and related variables…». <<

[8] Glen D. Wilson, «A dynamic theory of conservatism». <<

[9] L. J. Eaves y H. J. Eysenck, «Genetics and the development of social attitudes». <<

[10] Frank Kitson, *Law Intensity Operations*, p. 201. <<

[11] E. H. Erikson, *Youth: Change and Challenge*. <<

OTRAS OBRAS CONSULTADAS EN ESTE CAPÍTULO

F. Fitzgerald, *Fire in the Lake*.

D. C. Watt, «Lessons of the American defeat in Vietnam». <<