

La máscara del mando

Un estudio sobre el liderazgo

JOHN KEEGAN

T

TURNER NOEMA



La máscara del mando

Un estudio sobre el liderazgo

JOHN KEEGAN

JOSÉ ANTONIO MONTANO

COLECCIÓN NOEMA



Título:

La máscara del mando. Un estudio sobre el liderazgo

© John Keegan, 1987, 2004

Edición original en inglés: *The Mask of Command. A Study of Generalship*. Jonathan Cape, 1987; Pimlico, 2004

De esta edición:

© Turner Publicaciones S.L., 2015

Rafael Calvo, 42

28010 Madrid

www.turnerlibros.com

Primera edición: mayo de 2015

De la traducción del inglés: © José Antonio Montano, 2015

ISBN: 978-84-16354-51-1

Diseño de la colección:

Enric Satué

Ilustración de cubierta:

Enric Jardí

La editorial agradece todos los comentarios y observaciones: turner@turnerlibros.com

Reservados todos los derechos en lengua castellana. No está permitida la reproducción total ni parcial de esta obra, ni su tratamiento o transmisión por ningún medio o método sin la autorización por escrito de la editorial.

A Susanne

ÍNDICE

Introducción: el liderazgo preheroico

I Alejandro Magno y el liderazgo heroico

Alejandro: el padre del hombre
La proeza de Alejandro
El reino de Macedonia
El ejército macedonio
El estado mayor de Alejandro
Alejandro y sus soldados
Ceremonia y teatro
La oratoria de Alejandro
Alejandro en el campo de batalla
Alejandro y la máscara del mando

II Wellington: el antihéroe

Wellington como hombre
Wellington y la sociedad militar occidental
El ejército de Wellington
El estado mayor de Wellington
La rutina de Wellington
Wellington y la presentación de sí mismo
Wellington en la batalla
Observación y sensación

III. Grant y el mando no heroico

Grant y el progreso de la guerra
La carrera profesional de U. S. Grant
El ejército de Grant

El estado mayor de Grant
Grant en campaña
Grant como combatiente
Grant y la democracia estadounidense

iv. El falso heroísmo: Hitler como jefe supremo

La guerra y el mundo de Hitler
La guerra que Hitler hizo
Los militares de Hitler
Los cuarteles generales de Hitler
Hitler al mando
Hitler y el teatro del mando

Conclusión. El posheroísmo: el mando en la era nuclear

El imperativo de la afinidad
El imperativo de la prescripción
El imperativo de la sanción
El imperativo de la acción
El imperativo del ejemplo
La validación de la autoridad nuclear

Selección bibliográfica

Agradecimientos

Notas al pie

INTRODUCCIÓN

EL LIDERAZGO PREHEROICO

*E*l presente libro se ocupa de los generales: de quiénes son, de qué hacen, y de cómo repercute eso que hacen en el mundo donde viven los hombres y las mujeres. Para abordar el asunto, podría recurrir a uno de los dos métodos empleados hasta ahora: el método de los “rasgos” y el método de la “conducta”. El primero parte de la premisa de que el análisis de quienes ejercen una autoridad militar nos daría como resultado una serie de rasgos o características comunes. El segundo trata de identificar los patrones de conducta que distinguen al líder de sus seguidores. El estudio de los “rasgos” tiene que ver con cualidades como la energía, la capacidad de decisión y la autoconfianza. El estudio de la “conducta” examina funciones: las del estímulo, la disuasión y la coerción.

Los dos métodos pertenecen al ámbito de las ciencias sociales, y quienes los practican viven la agonía de tener que transmutar en universal y general lo que se empeña en ser local y particular. Como no soy científico social, sino historiador, me puedo permitir la hipótesis de que el mando varíe según la época y el lugar. Y no solo me la puedo permitir, sino que la hago mía: considero que es así, con toda la certeza que me conceden mis treinta años de profesión. Por supuesto que percibo rasgos y conductas comunes en todos los jefes, al margen de su época y su lugar. Pero percibo con más fuerza aún que el modo de hacer la guerra de una sociedad determinada puede ser tan distinto del de otra que los rasgos y conductas comunes de

quienes la dirigen resultan menos determinantes que las diferencias relativas a los propósitos a los que sirven y a las funciones que llevan a cabo.

Un general -palabra ya de por sí ambigua- puede ser varias cosas además de comandante de un ejército, aunque esta sea ciertamente la fundamental. Puede ser rey o sacerdote: Alejandro Magno fue ambas cosas. Puede ser diplomático: Marlborough y Eisenhower, cada uno en su estilo, destacaron por su capacidad de conciliación, además de como estrategas. Puede ser un hombre de pensamiento más que de acción: Moltke el Viejo poseía cualidades de carácter intelectual más que ejecutivo. Puede ejercer el mando en nombre de la autoridad de un monarca, como en el caso de Wellington; o con la aprobación de un parlamento democrático, como en el de Grant. Puede ser obedecido solo en tanto que sus decisiones conduzcan a la victoria, como ocurría con los generales en los estados independientes de los Bóers. Puede ser un demagogo que se haya convertido en tirano, y que por lo tanto detente la autoridad militar, como hizo Hitler hasta casi cinco minutos después de la medianoche.

Ser un general consiste, por resumir, en mucho más que en mandar ejércitos en el campo de batalla. Como suele decirse, un ejército no es más que una expresión de la sociedad que lo produce. Tanto sus objetivos de combate como el procedimiento para alcanzarlos estarán, pues, determinados en gran medida por lo que esa sociedad pretende de una guerra, y por hasta dónde espera que su ejército llegue en su cometido. Un general con fuertes rasgos de carácter y una conducta efectiva podrá llevar a su sociedad y a su ejército más lejos de lo que hubiesen imaginado. Pero, en último extremo, también él se comportará como un hombre de su época y su lugar incluso si además de mandar gobierna, como Alejandro Magno. Cuando este comprendió en la India que su ejército

anhelaba Grecia con más fuerza que los territorios nuevos por conquistar, lo aceptó y emprendió el retorno a casa.

Unos aliados inesperados han alentado a los científicos sociales en su ignorancia sobre las peculiaridades del liderazgo: los teóricos de la estrategia. La ciencia social se concibe a sí misma como una disciplina benigna, uno de cuyos objetivos es menoscabar la estrategia por medio del estudio de las causas externas de la lucha. Pero los teóricos de la estrategia son también, de algún modo, científicos sociales, puesto que su objetivo -un objetivo reciente, ya que la teoría de la estrategia en sentido estricto no surgió hasta el siglo XVIII- es reducir los fenómenos caóticos de la guerra a un sistema lo suficientemente limitado de elementos básicos como para que la mente pueda conducirse con orden. Su proceso ha sido similar al de la economía. Del mismo modo que los economistas modernos se han dado cuenta de que los fines del mercantilismo -que concebía el comercio como una forma gradual de conquista- partían de un error de base, los estrategas modernos han llegado a la conclusión de que los métodos y las aspiraciones de sus pioneros se fundaban en una percepción falsa.

Paradójicamente, la economía y la estrategia se han desarrollado en sentidos opuestos. Los economistas propugnan la moderación: según ellos, la riqueza aumenta para todos cuando ninguno pretende tener ventaja. Los estrategas modernos enseñan exactamente lo contrario: insisten en que en la guerra no hay lugar para la moderación, de la que parecía impregnada la guerra de gabinetes y reyes. Su justificación única es la victoria, y esta se obtiene por procedimientos de crueldad extrema: la decisión, la concentración, la acción ofensiva. Tales son los "principios de la guerra", que le debemos al mayor teórico de la estrategia, Karl von Clausewitz, que empezó a publicar a comienzos del siglo XIX.

La época fue un factor importante en la elaboración de la teoría de la estrategia. A Clausewitz se le suele presentar, al igual que a Marx, en un limbo atemporal, como si fuera simplemente la inteligencia más poderosa que se ha ocupado del tema. Casi nunca se tiene el rigor de contextualizarlo. Pero el contexto, cuando se trata de teorías tan potentes, lo es todo. Marx pudo sostener que la propiedad de los medios de producción determinaba las relaciones sociales en buena parte porque, cuando él lo escribía, las finanzas y la inversión eclipsaban a todas las demás fuerzas de la sociedad, al tiempo que la clase militar -exhausta tras las guerras napoleónicas, y desanimada por la derrota de sus intereses en Rusia en 1825 y en Francia en 1830- se encontraba con la autoestima por los suelos. Aunque está claro que el poder militar, representado en su forma más cruda por la rapiña sin escrúpulos, podía dejar en evidencia a financieros e inversores en cualquier momento, con tan solo proponérselo, como demuestra la historia de las inversiones en zonas conflictivas del mundo. También podía dejar en evidencia a los líderes revolucionarios que se encomendasen a la fuerza de las leyes "históricas". Marx era consciente de ambas cosas en su fuero interno, y nada temía más que el temperamento del que toma las armas por el solo placer de derramar sangre -y la selección de la clase militar se produce en último extremo por el temperamento más que por el interés material-; por ello, apremiaba a los que tenían conciencia política a que aprendiesen los hábitos y la disciplina de los militares, como el procedimiento más efectivo para defender y fomentar la revolución.

También Clausewitz pertenecía a un contexto, aunque apenas se le sitúe en él. En cierto modo, sus célebres "principios de la guerra" -escritos originalmente para el aprendizaje del príncipe heredero de Prusia- se dirigen a alguien lego en la materia. Resulta inconcebible que a

Alejandro, César, Federico el Grande o siquiera Wellington hubiese que recordarles que un general debe administrar sus recursos y emplearlos únicamente en lo preciso, que es lo que aconsejan los principios de “decisión”, “concentración” y “acción ofensiva”. Y resulta más inconcebible aún que se les hubiese tenido que recordar que, como dice Clausewitz posteriormente, “la guerra es la continuación de la política por otros medios”. Para Alejandro, César, Federico e incluso Wellington –que había sido parlamentario y ministro–, la guerra y la política iban mezcladas. Daban por hecha de manera espontánea la interrelación entre la persuasión y la fuerza; eran conscientes de hasta qué límites se puede emplear la fuerza de un modo provechoso; sabían que el sacrificio moral o material al que se puede someter a las personas llega hasta cierto punto.

De manera que los grandes textos de teoría de la estrategia que empezaron a aparecer a principios del siglo XIX –el más incisivo e influyente de los cuales, sin punto de comparación, es *Sobre la guerra*, de Clausewitz– deben ser vistos como producto de su época y su lugar. A Clausewitz se lo llama en ocasiones “el intérprete de Napoleón”. Pero esta denominación resulta equívoca, puesto que es completamente circular: Napoleón consiguió el poder, sin haberlo heredado ni haber sido empujado al mismo; pero fue gobernante a la vez que general, casi del mismo modo en que lo había sido Alejandro, y con objetivos similares. Él también sabía que la guerra es una continuación de la política por otros medios, y como emperador tuvo que ejercitarse sin descanso en esa dualidad. Clausewitz, al que se podría haber llamado igualmente “el intérprete de Alejandro”, o el de César, Wallenstein, Federico el Grande o cualquier otro general y estadista, no escribió para ninguno de ellos. Al contrario: se dirigía a una clase de guerrero nueva, cuya educación y cuyo estilo de vida distanciaban a

sus miembros, deliberadamente, de las realidades de la política.

Esta clase fue el resultado de la división del trabajo en unas sociedades que cada vez se volvían más complejas. Europa había seguido siendo, casi hasta el final del *ancien régime*, una sociedad cuya clase gobernante era también militar. La espada, imprescindible en todo el que se pretendiese caballero, era el signo externo de tal identificación. Pero el crecimiento de la riqueza en los estados del antiguo régimen produjo clases -la comercial, la jurídica, la académica- que no estaban dispuestas a tolerar su exclusión de la política por el mero hecho de no portar espada. La revolución fue así, entre otras cosas, una revuelta de los que no portaban espada contra los que sí la portaban; con un éxito indiscutible a este respecto. Tras los acontecimientos de 1789, el poder pasó de aquellos que debían su riqueza a las hazañas militares de sus antepasados, a aquellos otros que la producían, la extraían, la manipulaban o la prestaban. En este sentido estricto y limitado, la observación de Marx era exacta. Pero la separación de la clase militar de la gobernante, con la respectiva disminución de su influencia, no comportaba su extinción. Al contrario: la clase militar simplemente se ramificó, y en dos vías opuestas. En una, la *condición* de militar pasó de una minoría a la mayoría. Uno de los lemas fundamentales de la revolución fue el de “un hombre, un soldado”; tanto más poderoso cuanto que no llegó a formularse explícitamente. En la otra, el mando militar pasó de los aficionados a los profesionales. La antigua clase portadora de espada, cuya posición social de privilegio se asentaba en su disposición para el combate, cedió el monopolio del *liderazgo* militar a una nueva clase, conformada en parte, aunque no en su totalidad, por aquellos que tenían como objetivo acceder al rango de oficiales.

Ambos procesos no fueron contradictorios, sino complementarios. La emancipación política exigía que las cargas militares del estado recayesen en todos los ciudadanos por igual. Y los ejércitos enormes que resultaron del servicio militar obligatorio exigían el mando de hombres especializados en la guerra. Pero la revolución les había enseñado a todos aquellos que tenían que ver con la política, tanto a los de las antiguas monarquías como a los de las nuevas repúblicas, que los militares profesionales al mando de los ejércitos de masas no solo constituían una amenaza para la estabilidad del gobierno, sino la amenaza principal. La carrera de Napoleón -quien, como artillero profesional, fue uno de los primeros miembros de esta nueva clase de oficiales- es un ejemplo vigoroso de ese peligro, hasta el punto de que la palabra utilizada para designarlo, bonapartismo, se tomó de su apellido.

Para evitar, por lo tanto, que la nueva clase militar tuviese a los gobiernos bajo la amenaza permanente del chantaje, el desplazamiento o la suplantación -que son niveles de la intervención militar en la política, según la conocida clasificación de Samuel Finer-, había que excluirla de la política y privarla de sus facultades en este ámbito. Las academias militares que proliferaron en el mundo occidental en la época de la revolución se consagraron a tal fin. No solo educaban a sus cadetes en un aislamiento monacal de la vida pública, sino que además les inculcaban la creencia -con gran éxito, todo sea dicho- de que la política no es en modo alguno cosa de militares.

Lo cual, naturalmente, es un contrasentido, como expresa la más famosa sentencia de Clausewitz. La guerra es, en efecto, una continuación de la política, y si se ha de llevar a cabo de manera que sirva a unos fines políticos, los militares han de saber cómo interactúa la una con la otra. Los romanos, maestros en el ejercicio del poder, fueron conscientes de esta exigencia y establecieron un *cursus* de

formación que introducía a sus alumnos en los dos campos. La Europa del siglo XIX, con unos ejércitos y unos electorados de una magnitud muy superior a la que aquella Roma republicana consideraba constitucionalmente segura, renunció al *cursus*. La formación de sus militares se centró, por lo tanto, en los procedimientos por los que la guerra puede servir a la política, evitando el riesgo de mancharles la mente con esta.

La enorme cantidad de libros que imitaron el *Sobre la guerra* de Clausewitz parecen manuales de un mismo programa de estudios. Algunos resultan muy extraños, distorsionados y parciales; pues, si había que prescindir por completo de los militares en los cálculos de la política – tanto la interna como la exterior–, entonces había que instruirlos en una manera de hacer la guerra que no tuviese en cuenta los efectos políticos de sus acciones. Lo único que debían saber es que la guerra tenía un fin político, y que las guerras con un coste superior al del valor de la victoria no merecían la pena políticamente. Por ello, desde mediados del siglo XIX –que fue cuando, aproximadamente, empezaron a circular las ideas de Clausewitz–, los textos que estudiaban los futuros oficiales mostraban un tipo de guerra en el que no había lugar para cálculos políticos ni diplomáticos. Se les enseñaba que el cometido principal del jefe era lograr la victoria por los medios más rápidos y baratos a su alcance, dejándoles a los estadistas la decisión de qué se consideraba “barato” en un determinado contexto, y qué hacer con la victoria una vez alcanzada.

Gracias a estas enseñanzas, la estrategia se convirtió en una variante ruda de la teoría económica –inversión, ganancias–, o en poco más que en una liquidación de activos forzosa. Como liquidación de activos funciona, al menos en tanto que resulta rentable. Pero, como sabe el que sigue a los liquidadores, este procedimiento resulta rentable para unos pocos, no para la mayoría. Y la vida

sigue después, con comunidades que hay que rehacer, lazos de confianza que hay que restablecer, relaciones comerciales que hay que reconstruir, créditos que hay que volver a obtener, y monedas que hay que poner en circulación de nuevo. A partir de los casos de liquidación de activos no se podría elaborar una teoría económica general, como no se podría tampoco a partir de los casos de las fiebres del oro, de las burbujas especulativas de los mares del Sur o del *crack* de Wall Street.

Sin embargo, la teoría de la estrategia que se deriva de Clausewitz -no la que él explicó directamente, puesto que su mente era demasiado sutil como para incurrir en inexactitudes- se basa en exclusiva en los equivalentes militares de esos casos. Si abrimos un manual de cualquier academia militar del último siglo y medio, veremos que los ejemplos en los que se apoya se encuadran todos en una épica del triunfo o del desastre: la conquista de la Galia, la primera cruzada, la campaña de Marlborough en Baviera, las maniobras de Federico el Grande en Rossbach y Leuthen, la invasión de Italia por Napoleón, su retirada de Moscú, Waterloo, Gettysburg, la guerra franco-prusiana, la *Blitzkrieg* de 1940 y Pearl Harbor. Pero la realidad de la guerra no está representada más cabalmente por estas acciones de lo que lo estaría la realidad de la economía por la gran depresión de 1929-1931, o la de la política por el escándalo Watergate.

Durante larguísimo periodos, incluso en Europa occidental, crisol del deseo de conquista, la guerra no fue algo triunfalista, sino más bien prudente, local, fragmentario, prolongado y no decisivo. En este continente -y más aún en los otros-, la tendencia a fortificar, defender y desviar era tan poderosa como la de entrar en campaña, hacer expediciones o lograr victorias. Es más, si pudiese cuantificarse en la historia militar -no hay duda de que es así, pero pocos se han ocupado de ello-, comprobaríamos

que en el largo periodo de empeño militar colectivo previo a las dos guerras mundiales, se empleó más dinero y esfuerzo en la fortificación que en la lucha. Y con resultados no desdeñables: aunque la ortodoxia de las academias militares la ha despreciado, la fortificación ha seguido siendo útil para las comunidades, en la medida en que se haya mantenido en buen estado y se haya modernizado de acuerdo con el progreso armamentístico. Desde esta perspectiva, el deseo del presidente Reagan de adoptar una iniciativa de defensa estratégica para proteger a Estados Unidos de la amenaza de un ataque de misiles no tiene que ver con un sueño utópico de carácter futurista, sino con una de las respuestas más profundas y antiguas del ser humano ante el peligro militar.

De todas formas, no se puede menospreciar el fenómeno del conquistador -Alejandro, César, Gengis Kan, Napoleón, Hitler- solo porque la conquista sea algo excepcional en el ejercicio de la fuerza militar. Puede que la palabra "estrategia", tal y como la hemos llegado a entender, posea un significado demasiado amplio. Cada vez estoy más convencido de que no existe una cosa que responda realmente a ese nombre, y de que tanto las relaciones internacionales como los asuntos militares resultarían más manejables terminológicamente si se desterrase la palabra de su vocabulario. En efecto, si "estrategia" significa lo que las academias militares han enseñado durante el último siglo y medio, se trata de un concepto amputado y con un efecto distorsionador. En cualquier caso, por más que "estratega" se equipare erróneamente a "conquistador", y "conquistador" a "general", no podemos eludir a Alejandro, a César ni a Napoleón. Y no solo porque existieran en su época e hicieran lo que hicieron, sino porque después han venido generaciones de jefes empeñados en emular sus hazañas, y seguirán viniendo. A pesar de todo, con ellos se plantea el interrogante de si existe un estilo de liderazgo

distinto del que ejercieron, es decir, uno que estuviese consagrado a la estrategia de la seguridad en vez de a la de la conquista; y, de ser así, cuándo llegó a ser sustituido y por qué.

Ese otro estilo de liderazgo sí que existió realmente, aunque para encontrarlo los historiadores deben trasladarse mucho en el tiempo y en el espacio. Deben trasladarse, para encontrar su manifestación más importante, a lo que los etnólogos llaman “guerra primitiva”, que fue en su día la norma en la relación entre las comunidades, y que se mantiene vigente como medio para resolver los conflictos entre algunos pueblos remotos del planeta. No hay que idealizar la guerra primitiva. Hoy sabemos que, a diferencia de lo que consideraban algunos etnólogos, no se trata de un ritual ni de un juego. Los primitivos tienden a ser traicioneros en las luchas entre comunidades, y suelen matar en los asaltos y las emboscadas, que son su tipo de guerra preferido, en el que el peligro de sufrir bajas es escaso. Pero cuando se enfrentaban en batallas campales, su guerra se caracterizaba por la escasa mortandad. “Pese a las enormes masas de guerreros implicados -afirma W. T. Divale en *Warfare in Primitive Societies* [La guerra en las sociedades primitivas]-, apenas se producían muertes. La razón es que casi nunca se llegaba al impacto directo, debido tanto a las grandes distancias entre los combatientes y la ineficacia al respecto de las armas primitivas, como a la agilidad de los jóvenes guerreros para esquivar las flechas. Y cuando alguien caía gravemente herido o moría, se solía suspender por ese día la batalla”. Hay algo que añadir al análisis del profesor Divale. Esas “grandes distancias” desde las que combatían los guerreros se debían a un acuerdo sobre el campo de batalla. Y la suspensión de la batalla en caso de herida o muerte se debía a la intervención de los ancianos, que estaban dispuestos a mediar con los del bando contrario.

La influencia moderadora de los ancianos era delicada, pero también determinante, en las batallas de este género. Con su presencia, y su disposición a intervenir, eran una garantía estructural de que el coste de la lucha no sobrepasaría el precio que los bandos involucrados estaban dispuestos a pagar por dirimir sus diferencias. En estas "diferencias" se encuentra, naturalmente, la clave. Entre los etnólogos hay división de opiniones acerca de la causa por la que los primitivos entraban en lucha. Unos insisten en considerar que la guerra primitiva es "cultural": una canalización colectiva de los instintos masculinos de violencia y una expresión de la identidad de los varones de una comunidad determinada. Otros consideran que la lucha es un medio de competir por unos recursos escasos, y señalan que, aunque las batallas campales solo eran cosa de un día, con el tiempo las comunidades más fuertes iban prevaleciendo sobre las más débiles, y se adueñaban del territorio que estas no podían defender.

Estos territorios, en cualquier caso, estaban separados por tierras de nadie reconocidas como tales, que era donde habitualmente se celebraban las batallas. Y aunque una comunidad más fuerte hubiese conquistado el territorio de otra más débil, en las nuevas fronteras se solía restablecer después la tierra de nadie. Las pruebas del respeto por la tierra de nadie las encontramos igualmente en las sociedades posprimitivas más antiguas que conocemos: las de los primeros reinos fluviales de Oriente medio y las primeras ciudades-estado de Grecia. Se establecían marcas de frontera, pero con cuidado de que no lindaran con las del vecino.

Hasta que llegó el día en que la tierra de nadie desapareció y la separación pasaron a establecerla las fronteras mismas. Para entonces, hemos de suponer que el estado se encontraba en una fase avanzada de formación, y que los mecanismos por los que se llevaba a cabo la guerra

también se habrían desarrollado. La “competencia por los recursos escasos” (CSR, según sus siglas en inglés), expresión acuñada por el profesor Ronald Cohen, de la universidad de Florida, habría llevado ya a la sociedad primitiva a un cierto grado de especialización militar: el despliegue individualista de las batallas campales primitivas, que eran duelos hombre a hombre a gran escala entre los participantes, aunque no necesariamente con un mismo hombre hasta el final, debió de dejar paso, por la presión competitiva, a un esfuerzo más unificado. La unificación propicia que haya un líder, un mando; y la organización de las partidas de caza, fundamentales en la sociedad primitiva, proporcionaba un modelo de líder que podía ser transferido al campo de batalla.

La implantación del mando en la guerra le abría las puertas al héroe, que no tardaría en llegar. En el campo de batalla primitivo, obviamente, no podía haber héroes, porque el heroísmo es excepcional y el combate primitivo exigía que todos los guerreros se comportaran de manera idéntica. Lo más parecido a un comportamiento excepcional que había era el de los ancianos -a los que podríamos denominar líderes “preheroicos”-, con su disposición a mediar cuando los niveles de violencia traspasaban lo acordado. Esa traslación del mando de las partidas de caza al campo de batalla habría propiciado que unos guerreros empezasen a distinguirse de otros, quizá por el grado adicional de riesgo que los primeros estaban dispuestos a asumir. A estos líderes podríamos llamarlos “protohéroes”. Y cuando los campos de batalla se situaron, no en una tierra de nadie entre fronteras, sino a un lado u otro de las mismas -consecuencia inevitable de la desaparición de la tierra de nadie-, el mando protoheroico se transformaría rápidamente en un mando de estilo heroico: agresivo, invasivo, ejemplar y arriesgado.

Hay una lógica interna en el modo en que se evolucionó hacia el mando heroico. La ruptura del acuerdo para situar el campo de batalla imposibilitaría la participación de los ancianos mediadores, que ya no podrían estar seguros en territorio hostil. Más aún, la incursión en territorio hostil requeriría la dirección de una autoridad central poderosa. Las pruebas empíricas corroboran este supuesto. En la guerra entre los primeros estados con fronteras contiguas, las batallas habrían tenido lugar por la recolección o destrucción de los cultivos cuando se acercaba la cosecha; estas expediciones debían hacerse en corto tiempo y con unos resultados rápidos, algo que solo era posible con una dirección dinámica. En otra variedad de guerra, la que tenía lugar cuando los nómadas recorrían largas distancias para cruzar la frontera entre un terreno agreste y otro de cultivos,¹ el liderazgo también debió de ser una condición necesaria para el éxito. En estas circunstancias, el liderazgo vendría del dominio sobre los medios de transporte – primero conduciendo carros, después montando a caballo – que exhibiesen los hombres fuertes, valientes y aventureros. En cualquier caso, tanto en las guerras pequeñas como en las grandes, el liderazgo sería un premio, y lo habrían alcanzado o habrían sido empujados a él aquellos que poseyesen las cualidades necesarias.

Reconociendo así la correspondencia entre las cualidades y la función pudiera parecer que aceptamos la explicación sobre el liderazgo que negamos al principio. Pero es un disparate pensar que las cualidades del individuo no tienen ninguna incidencia en el curso del mundo. Por supuesto que la tienen, y en gran medida. Pero, en tanto que la sociedad preheroica se organizaba en la lucha de tal modo que igualaba, e incluso reprobaba, las diferencias entre los individuos, la sociedad heroica se esforzaba por acentuar y exagerar las particularidades de aquellos a los que se les concedía el liderazgo para la guerra y la conquista. Lo que

resulta interesante sobre los líderes heroicos -campeones en las demostraciones, diestros con las armas, de una elocuencia encendida y, sobre todo, ejemplarmente temerarios- no es señalar que poseían cualidades excepcionales, algo que se da por hecho, sino preguntarse de qué manera las sociedades a las que pertenecían esperaban que se presentaran esas cualidades. El mando heroico -y todo mando- es, como el sacerdocio, también como la genialidad, una cuestión de elementos externos casi tanto como internos. Lo excepcional se le muestra a la humanidad en masa tanto como se le oculta; se revela mediante artificios, se presenta escenificado. El impulso teatral es tan poderoso en el político de éxito como en el profesor, el empresario, el atleta o el adivino; y el público ante el que actúan esperará y reforzará ese impulso. En ningún ser humano excepcional será más acentuado que en quien debe llevar a los otros a que arriesguen la vida. Lo que estos deben saber de él es lo que esperan y lo que le exigen. Y lo que no deben saber ha de ocultarse como sea. Aquel que conduce hombres a la guerra solo puede mostrarse ante sus subordinados a través de una máscara, una máscara que debe confeccionar para sí mismo, pero de tal forma que lo identifique ante los hombres de su época y su lugar como el líder que quieren y necesitan. Lo que sigue es un intento, a través del tiempo y el espacio, de penetrar en la máscara del mando.

I ALEJANDRO MAGNO Y EL LIDERAZGO HEROICO

Imagínese el lector a un Napoleón escocés. Imagínese a un Carlos Eduardo Estuardo (“el bello príncipe Carlos”) con ambiciones europeas, que, tras reconquistarle Escocia al rey Jorge II, hubiese partido en cabeza de sus clanes no solo para conquistar Inglaterra -un simple prolegómeno-, sino para cruzar el canal de la Mancha, enfrentarse al ejército francés y derrotarlo en el río Somme, dirigirse luego hacia el sur, a España, y asediar y someter sus fortalezas principales, volver al norte y desafiar al emperador del sacro imperio, enfrentarse a él y derrotarlo dos veces en cabeza de sus tropas, apoderarse de su corona, incendiar su capital, enterrar su cadáver, y finalmente partir hacia el este para batirse con el zar de Rusia o el sultán de Turquía. Imagínese que todo esto tiene lugar, pongamos, entre 1745 y 1756, entre los veintidós y los treinta y tres años del príncipe. Imagínese que a su muerte, a la edad de treinta y dos, las coronas de Europa se reparten entre sus hombres: imagínese a lord George Murray reinando en Madrid, el duque de Perth en París, lord Elcho en Viena, John Roy Stewart en Berlín, Cameron de Lochiel en Varsovia; a una panda de cabecillas con falda escocesa pidiendo whisky a berridos en las pequeñas cortes del sur de Alemania, y en Londres a una guarnición de escoceses con las rodillas al aire. Imagínese, por último, que la mayor parte del imperio

jacobita perdura hasta el siglo XIX, que una parte llega al XX, y el último resto hasta el XXI.

O imagínese el lector, si lo prefiere, a un George Washington Bolívar, un padre fundador de Estados Unidos que decide también ser el libertador de América Latina; que, tras haber superado el largo invierno en Valley Forge y los contratiempos de los años intermedios de la guerra de Independencia, y sentirse exultante al final por la capitulación de Yorktown, concibe la ambición de liberar de gobiernos extranjeros a todas las Américas. Imagínese que embarca a todo el ejército continental en barcos de la recién nacida armada estadounidense y se dirige al sur, limpiando México de tropas españolas, dejando en las Antillas una guarnición de hombres de Virginia o de Nueva Inglaterra, y desembarcando en las costas de Sudamérica. Imagínese que, tras vencer en Perú, atraviesa los Andes, derrota al ejército español del este y muere cuando se acerca al imperio de Brasil.

Solo imaginándose esto podrá el lector hacerse una idea de lo extraordinaria que fue la proeza de Alejandro Magno. Las distancias y los obstáculos de ambas empresas exceden toda imaginación; y no tienen, de hecho, equivalente en ninguna realidad que no sea la de la vida del propio Alejandro. En la historia ha habido, por supuesto, conquistadores de una ambición extraordinaria para su época: el huno Atila, cuyos jinetes cabalgaron desde Asia central hasta las puertas de Roma en el siglo V; los sucesores árabes de Mahoma, que se retiraron a España tras la derrota a orillas del Loira en el siglo VIII; y los hijos de Gengis Kan, los mongoles que amenazaron Venecia y Viena en el siglo XIII. Napoleón, un devoto de la épica de Alejandro, estuvo cerca de alcanzarla en el periodo que fue de 1797, en Rivoli, a 1812, en Moscú; y lo volvió a intentar Hitler, en quien algunos retazos de enseñanza clásica despertaron también la admiración por Alejandro. Su camino hacia la

victoria estuvo, naturalmente, más concentrado incluso que el de Napoleón en su momento, quien por su parte combatió con más frecuencia que Alejandro. Pero las conquistas de estos dos ciclones no igualan las del original. Napoleón y Hitler rara vez se aventuraron más allá de su continente. Atila, los árabes y los mongoles traspasaron las fronteras de Asia, pero apenas arañaron el corazón de Europa. Alejandro, en cambio, se adueñó primero del mundo griego, luego se trasladó a otro, el imperio persa, y por último se aventuró en un tercero, en la India. Cuando murió, en junio del 323 a. de C., había sometido la mayor superficie terrestre jamás conquistada por un solo hombre – con la única excepción del breve imperio de Gengis Kan–, y había gobernado como señor, emperador o rey desde el monte Olimpo hasta el Himalaya. ¿Quién fue Alejandro y cómo hizo lo que hizo?

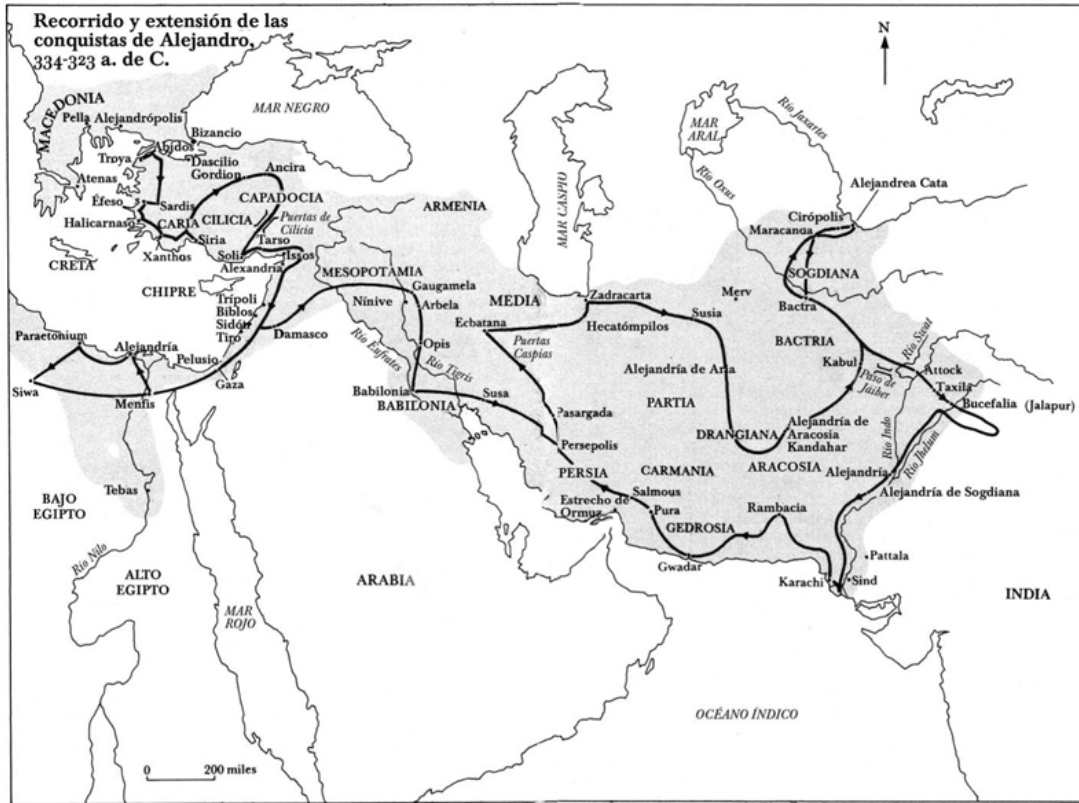
ALEJANDRO: EL PADRE DEL HOMBRE

Alejandro, que nació probablemente en julio del 356 a. de C., era hijo de Filipo II de Macedonia y de su esposa Olimpia. No fue el primogénito del rey, ni Olimpia su primera mujer. Filipo, un hombre intensamente físico en todos los aspectos, ya se había casado tres veces y tenía tres hijos legítimos. Después se casaría tres más, y nunca ha habido acuerdo sobre la cantidad de hijos que engendró, entre legítimos y bastardos. Tomaba mujeres allá donde las encontrara, y como se pasó la vida yendo de un sitio a otro e imponiéndole su voluntad al mundo, las mujeres con que se encontró fueron muchas, e incalculables las consecuencias de sus encuentros con ellas.

Pero su matrimonio con Olimpia fue por amor. Un amor que surgió un año antes del nacimiento de Alejandro, en unos ritos religiosos de carácter místico y orgiástico en la isla egea de Samotracia, a los que no hubiera acudido una

muchacha recatada. Olimpia, divorciada ya, no tenía reputación de serlo, ni iba a adquirirla después. Aunque ella y Filipo no tardarían en pelearse, la atracción entre ellos fue probablemente la que sienten espíritus similares, más que complementarios: ambos eran salvajes, carnales y desdeñosos con las convenciones. Los dos eran de sangre real y ninguno de ellos, en una época en que la realeza invocaba su afinidad con los dioses, hubiese pensado que necesitaban casamenteros o cortesanos como intermediarios para lo que sentían.

Alejandro fue el primer resultado de su pasión, y puede que el único. La guerra, la política y el fin del amor apartaron rápidamente a Filipo de Olimpia, bajo cuyo cuidado exclusivo pasó su infancia Alejandro. Hasta que este no tuvo unos doce años, no existe constancia de que su padre se interesara por la educación que estaba recibiendo, que era la educación habitual para un joven príncipe de su época: había aprendido a cantar y a tocar la lira, actividades que le deleitarían a lo largo de toda su vida; había aprendido a cazar, y en adelante cazaría osos, leones, pájaros o zorros siempre que tuviera tiempo para ello; había sido adiestrado en los rituales de la hospitalidad, y a los diez años ya destacaba por el encanto y la cortesía con que recibía a los visitantes de la corte; había aprendido, por supuesto, a montar a caballo (su doma del intratable *Bucéfalo*, que montaría en las batallas a lo largo de veinte años, es prácticamente el primer episodio de la leyenda de Alejandro); y había empezado su educación formal en el debate y la poesía épica.



Poesía épica era sinónimo de Homero, cuya celebración del pasado heroico griego iba a determinar la visión de la vida en Alejandro. El desprecio por el peligro personal, la exposición al riesgo como fin en sí mismo, el reto dramático de la lucha cuerpo a cuerpo, el despliegue del valor a vida o muerte ante la mirada de sus iguales en masculinidad, ya que no en posición social: de esta materia estaba hecho el canon homérico, y de ella empezó a alimentarse la imaginación de Alejandro en la infancia. Su primer acto al llegar a Asia fue hacer un sacrificio en Troya, y durante la campaña portó la armadura sagrada que se guardaba en su templo. Pero la influencia de la épica de Homero se entremezcló con las creencias religiosas excéntricas y extremas de su madre. Hércules, el que resuelve los trabajos, iba a ser el héroe al que Alejandro honrara siempre con mayor devoción; Olimpia adoraba a Dioniso, el dios de las fuerzas naturales, habitualmente venerado por

medio de matanzas, ingestión de sangre e incluso sacrificios humanos.

No es de extrañar, por lo tanto, que cuando Alejandro entró en la pubertad Filipo pensara en encauzar su educación introduciendo equilibrio y racionalidad. Isócrates, el filósofo ateniense que había abogado intensamente por una “cruzada” griega contra Persia y había buscado a Filipo para que la encabezara, esperaba que alguien de su círculo fuese designado tutor de Alejandro. En su lugar, Filipo eligió a Aristóteles -ya famoso como el más brillante discípulo de Platón-, lo llevó a su corte y creó para él una escuela en Mieza, un bonito lugar próximo a la capital, Pella, donde Alejandro y un grupo de nobles macedonios pasaron los siguientes tres años a su cargo.

Qué influencia pudo tener uno de los mayores pensadores del mundo sobre uno de los principales hombres de acción es un misterio que ha fascinado a prácticamente todos los biógrafos de estas dos figuras. En la actualidad, se considera a Aristóteles un filósofo, el padre del empirismo. En su época fue un hombre universal, que, como enumera Robin Lane Fox, “escribió libros sobre las constituciones de ciento cincuenta y ocho estados diferentes, editó una lista de los vencedores de los juegos píticos, habló de música, medicina, astronomía, imanes y óptica, hizo anotaciones sobre Homero, analizó la retórica, describió las formas poéticas, se ocupó del lado irracional de la naturaleza humana, encauzó la zoología por el camino experimental adecuado, estuvo intrigado por las abejas y empezó el estudio de la embriología”. Sabemos que aceptaba también los intereses que ya tenía Alejandro, pues preparó para él un texto especial de la *Ilíada*, que al parecer Alejandro guardaba después bajo su almohada. Homero, en cualquier caso, formaría parte necesariamente del plan de estudios de Mieza, pues era indispensable en la educación de todos los griegos. Pero Aristóteles escribió también para

su pupilo unos textos (hoy perdidos) sobre el reinado y las colonias, y le enseñó geometría, retórica y erística, el arte de defender un argumento primero desde una postura y a continuación desde la otra.

A Alejandro se le dio en Mieza, en suma, la educación formal de un joven privilegiado de su tiempo. Y, como ocurre siempre que el grande está a los pies del inteligente, probablemente le aprovechó en la medida en que le resultó comprensible. La tutoría de Walter Pater sobre Douglas Haig no formó al futuro mariscal de campo como esteta más de lo que el manual de Clausewitz hizo del príncipe heredero de Prusia un teórico de la estrategia. La fascinación excepcional por el encuentro entre Aristóteles y Alejandro no tiene tanto que ver con una comunión de mentes como con una yuxtaposición de opuestos.

Como concluye Victor Ehrenburg: “Aristóteles no alcanzó a ejercer una influencia política y filosófica precisa sobre Alejandro. El encuentro entre los dos genios se quedó en eso. Las grandes creaciones de cada uno fueron concebidas, se desarrollaron y produjeron sus efectos sin ninguna impronta mutua que merezca la pena mencionar”.

Para encontrar una impronta en él con efectos reseñables, hay que buscarla en las hazañas, el ejemplo y la influencia personal directa de su padre. De no haber sido por su muerte prematura, Filipo II podría haber sido el mismo Alejandro. Era bastante violento, y tan grandiosamente ambicioso como calculador. Pero sus energías se consumieron en el esfuerzo de unificar el reino de Macedonia, de vencer a sus vecinos bárbaros y de imponer su control sobre la Grecia civilizada. Se trataba de unas tareas preliminares absolutamente indispensables para emprender el asalto a Persia: Filipo, que contaba con solo cuarenta y seis años en el 336 a. de C., era lo suficientemente joven y capaz como para haber llevado a cabo esa conquista por sí mismo.

Lo que había logrado habría sido suficiente como para persuadir a su hijo de que la expedición persa no era más que la prolongación natural del imperialismo macedonio, algo que también dependía principalmente de la voluntad y el coraje. Filipo había accedido al trono de un reino que llevaba mucho tiempo bajo el dominio de los grandes estados griegos -Atenas, Esparta y, más recientemente, Tebas-, y crónicamente perturbado por los ataques de sus vecinos bárbaros del norte. En veinte años de campañas continuas había logrado someter a estos; había impuesto el dominio macedonio sobre Tracia, el tradicional punto de apoyo de Persia en Grecia, sobre Tesalia, y a lo largo de la costa oriental griega; se había nombrado a sí mismo señor de una supuesta alianza de estados griegos; por último, cuando Tebas y Atenas se rebelaron, las aplastó definitivamente en la batalla de Queronea. Internamente, mientras tanto, había llevado a cabo una revolución social entre la clase militar macedonia, de un modo parecido al que Federico el Grande impuso en Prusia durante su épica de engrandecimiento. La vieja nobleza estaba obligada al servicio militar regular; y a ella se añadió una nueva nobleza de militares aventureros, reclutada y promocionada sobre la base de la excelencia profesional. Esto produjo un ejército "abierto a los talentos", en el que los nuevos y los antiguos seguidores del rey competían por su posición demostrándole lealtad y sacrificio.

Alejandro pudo observar de cerca cómo su padre maniobraba con las ambiciones y las antipatías de sus hombres. Pero la influencia paterna más importante que recibió fue la de su manera de asumir la responsabilidad. A los dieciséis años de edad, justo después de los tres que pasó en Mieza, Alejandro fue a la guerra. Pudo, naturalmente, montar un caballo preparado para el combate, llevar coraza y blandir la espada. Pero Filipo intuía las enormes capacidades de su hijo, por lo que lo nombró