



Libro Marshall

Lecciones de liderazgo

H. Paul Jeffers y Alan Axelrod
Palgrave Macmillan, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

George Catlett Marshall Jr., venerado soldado y estadista, fue Jefe del Estado Mayor del Ejército de EE.UU. durante la Segunda Guerra Mundial y después fue Secretario de Estado y Secretario de Defensa. Marshall era un líder nato; Sir Winston Churchill lo describió como “el más noble de todos los romanos”. Se mantuvo firme en sus convicciones y, como claramente afirman los autores Jeffers y Axelrod, el mundo es un mejor lugar gracias a lo que hizo. De hecho, Europa no existiría en su condición actual si no fuera por el Plan Marshall, que reconstruyó los países destruidos tras la Segunda Guerra Mundial. *BooksInShort* recomienda esta biografía corta y fácil de leer a todo aquél interesado en los atributos que exige el liderazgo, como lo demuestra la vida de Marshall.

Ideas fundamentales

- George Marshall fue Capitán de Cadetes en el Instituto Militar de Virginia.
- Marshall logró llegar hasta la oficina del presidente William McKinley en la Casa Blanca para solicitar un cargo como oficial en el Ejército de EE.UU.
- Marshall desempeñó un papel clave en la preparación de las tropas de combate de EE.UU. para la Primera Guerra Mundial.
- Después de la guerra, Marshall se convirtió en el jefe de facto del ejército de EE.UU.
- En el Fuerte Benning, desarrolló las tácticas de infantería que ayudaron a ganar la Segunda Guerra Mundial.
- Bajo las órdenes de Marshall, el ejército de EE.UU. creció de menos de 200.000 soldados a más de cinco millones.
- Marshall era un genio para colocar a líderes militares en tareas individuales.
- Marshall quería el cargo de comandante aliado supremo para la invasión de Normandía, pero el presidente Franklin D. Roosevelt lo mantuvo en Washington.
- Después de la guerra, Marshall instituyó el Plan Marshall para la exitosa reconstrucción europea.
- Marshall es el único líder militar que ha recibido el Premio Nobel de la Paz.

Resumen

El “Mago”

George Catlett Marshall Jr. nació en 1880 en Uniontown, Pensilvania. Asistió al Instituto Militar de Virginia, de donde se graduó como Capitán de Cadetes. Para obtener un cargo como oficial en el ejército, Marshall se presentó en la Casa Blanca sin previo aviso, logró ver al presidente William McKinley y consiguió el cargo, a pesar de que McKinley no tenía idea de quién era. Marshall ocupó muchos cargos en el ejército de EE.UU. y se creó una excelente reputación como “maestro, planificador, estrategia brillante y administrador de logística sin igual; en resumen, el oficial ideal”. Algunos de sus hombres se referían a Marshall como “Dinamita”. Uno de ellos lo llamaba el “Mago”. Un informe de eficiencia de un oficial de alto rango decía que Marshall era un “genio militar”.

“George C. Marshall fue la visión, la habilidad y la fuerza detrás de la victoria estadounidense en la Segunda Guerra Mundial”. (General Wesley K. Clark, Ret.)

Durante la Primera Guerra Mundial, el general John J. “Black Jack” Pershing dirigió la Fuerza Expedicionaria Estadounidense (AEF, por sus siglas en inglés) en Francia. Marshall era el “oficial de más rápido ascenso” de Pershing cuando preparó a las fuerzas estadounidenses aún no probadas para la acción. Hablaba sin

codeos y siempre decía exactamente lo que la AEF debía hacer para mejorar sus operaciones. Nunca se anduvo con miramientos. Después de la guerra, Marshall continuó trabajando para Pershing en EE.UU. Como a éste no le importaba la rutina administrativa, Marshall “funcionó como el verdadero jefe del ejército”. Más tarde, Marshall dirigió el departamento académico en el Fuerte Benning, Georgia. Ahí probó “nuevas técnicas de infantería y movilidad en el campo de batalla”. Su trabajo “sentó las bases de la doctrina bélica de la Segunda Guerra Mundial”.

Jefe del Estado Mayor del Ejército

En 1938, Marshall trabajó para el Jefe del Estado Mayor del Ejército, el general Malin Craig. El ejército de EE.UU. era pequeño (menos de 200.000 uniformados), estaba mal equipado y con fondos insuficientes. Si hubiera guerra, el país estaría en serios problemas. La rápida expansión era inminente. Craig rápidamente nombró a Marshall Jefe Adjunto del Estado Mayor. Ese mismo año, Hitler amenazó de guerra en Europa a menos que Alemania pudiera anexarse los Sudetes. En respuesta, el presidente de EE.UU. Franklin D. Roosevelt solicitó US\$500 millones para modernizar y expandir las fuerzas armadas. En 1939, Roosevelt nombró a Marshall Jefe del Estado Mayor del Ejército. Comenzó sus funciones el 1º de julio, el día que los nazis invadieron Polonia. Para 1940, Marshall había comisionado la creación del plan de guerra conocido como “ARCOÍRIS”, diseñado para pelear “una guerra entre dos océanos”. EE.UU. pronto lo necesitaría. Al año siguiente, el 7 de diciembre, los japoneses atacaron la flota naval estadounidense de Pearl Harbor en Honolulu, Hawai. EE.UU. exigió represalias totales e inmediatas contra Japón, pero Marshall aconsejó con éxito las tácticas militares de “Europa primero”.

Buen ojo para el talento

Marshall invariablemente elegía a los generales correctos para las tareas y órdenes correctas. Eligió al general de brigada Dwight D. Eisenhower para generar un plan de rescate de las fuerzas del general Douglas MacArthur, atrapadas en Filipinas después del ataque japonés. Durante las “reuniones de estrategia de guerra” entre Roosevelt y el primer ministro británico Winston Churchill, Marshall defendió el concepto de “mando[s] unificado[s] en cada teatro de operaciones” y solicitó “un comandante supremo para todas las ramas del servicio (ejército, armada y fuerza aérea) para EE.UU. y Gran Bretaña”. Este esquema organizacional fue decisivo para la victoria de los Aliados. Los líderes militares de ambas naciones se opusieron al plan, pero Marshall logró convencer a Roosevelt y a Churchill que para ganar se requería un acuerdo de ese tipo. En 1942, Marshall promovió a Eisenhower para dirigir la División de Planes de Guerra y le ordenó que desarrollara una estrategia para ganar una “guerra global en tierra, mar y aire con un grupo variado de aliados”. Eisenhower lo hizo y decidió que la primera ofensiva importante de los Aliados sería contra Alemania. Marshall aceptó el plan y Roosevelt lo aprobó. Eisenhower pasó a ser “el comandante en jefe estadounidense en el Teatro de Operaciones Europeo”.

“Para Marshall ... la guerra era un conjunto de problemas y la única manera de resolverlos era trabajar en ellos, uno por uno”.

La primera gran campaña de Eisenhower fue la Operación Torch, que incluía la invasión del norte de África y la lucha contra las fuerzas francesas (pro-nazis) de Vichy. En el Pacífico, los *marines* de EE.UU. estaban a la ofensiva “en Guadalcanal, Islas Salomón”. Los bombarderos británicos y estadounidenses atacaron Alemania. El ejército de EE.UU. tenía ya “cinco y un tercio millones de hombres” uniformados, comparado con un “millón y medio” en 1941. Marshall planeó, organizó y supervisó esta movilización masiva. El ejército de EE.UU. sufrió muchas pérdidas contra los alemanes en el norte de África, en el paso de Kasserine en Túnez. El general George S. Patton Jr. tomó el mando del Cuerpo II y las cosas mejoraron para los estadounidenses. En mayo de 1943, los alemanes y los italianos en el norte de África, incluido el famoso *Afrika Korps* del mariscal de campo alemán Erwin Rommel, se rindieron a los Aliados. El siguiente movimiento importante de los Aliados fue atacar el “punto débil” de Europa: Sicilia e Italia. La invasión de Sicilia resultó un espectáculo cruel y violento.

“Marshall representaba el autocontrol declarado y el decoro militar”.

Patton comandó el Séptimo Ejército en esa operación. Aunque se desempeñaba brillantemente como general, era una preocupación constante para Eisenhower y Marshall. Eisenhower se refería a él como su “hijo problema”, ya que Patton a menudo se dejaba llevar por su temperamento, lo que dio lugar a incidentes en los hospitales del campo, donde golpeó a dos soldados que según él fingían estar enfermos. Estos sucesos se hicieron muy notorios y, con la anuencia de Marshall, Eisenhower disciplinó a Patton.

La invasión de Normandía

Patton pensaba que Marshall lo elegiría para planear y dirigir la Operación Overlord, la invasión de Normandía, pero Marshall estuvo de acuerdo con Eisenhower en que el general Omar Bradley sería el indicado. Patton terminó sirviendo como señuelo para engañar a los alemanes y que pensaran que él dirigiría la invasión principal en Pas-de-Calais. Marshall esperaba ser asignado Comandante Aliado Supremo para la invasión, pero Roosevelt lo necesitaba como Jefe del Estado Mayor del Ejército y lo mantuvo en Washington, D.C. Roosevelt tomó una decisión inteligente. Marshall era brillante en sus funciones. En reconocimiento, la revista *Time* lo distinguió al nombrarlo “hombre del año” en 1943.

“Independientemente de la identidad del enemigo en el campo, para Marshall el enemigo mortal por excelencia era la confusión y, por tanto, el primer objetivo era derrotarla”.

El 6 de junio de 1944 (*D-Day*) “una armada invasora de 4.000 buques” cruzó el Canal de la Mancha con soldados estadounidenses, británicos, canadienses, australianos y franceses para invadir Normandía. Los soldados estadounidenses que atacaron las playas de Normandía superaban en número a todo el ejército de EE.UU. de 1939. Aunque Marshall no participó en la “planeación táctica y la ejecución” del desembarco en Normandía, sí eligió al magnífico equipo que lo hizo: Eisenhower como comandante supremo, Omar Bradley al mando del XII Grupo del Ejército, Leonard Gerow a cargo del Cuerpo V, Joe Collins al frente del Cuerpo VII y Barton Raymond al frente de la IV División de Infantería. Más tarde, George Patton estuvo al mando del III Ejército de EE.UU.

“Marshall percibía que sin la fuerte presencia de Estados Unidos en asuntos internacionales después de la Gran Guerra ... Alemania, Italia y Japón podían hacer que una segunda guerra mundial fuera inevitable”.

Marshall fue el responsable del óptimo entrenamiento y la rápida modernización del ejército, la enorme fuerza del servicio militar obligatorio que ayudó a crear casi desde cero; también fue la fuerza motriz de la estructura del “mando unificado” y la “burocracia de personal eficiente” que ayudó a ganar la guerra.

“Marshall era el prototipo de la nueva clase de ejecutivo militar estadounidense. La compleja hazaña de los Aliados ... necesitaba un soldado de primera que pudiera manejar la diplomacia y la ciencia militar”.

La Operación Dragoon, “la invasión del sur de Francia”, siguió al ataque de Normandía. Después, empezó la Operación Cobra con grandes bombardeos aéreos sobre terreno alemán para abrir el camino para el XII Grupo del Ejército de Bradley y permitirle avanzar más allá del “cerco de Normandía”. El III Ejército de Patton ganó tanto terreno que la Operación Cobra se transformó “de un estallido” en un auténtico ataque de los Aliados contra Alemania. Mientras las tropas avanzaban hacia el este, Marshall actuó como diplomático y convenció a los británicos y a los estadounidenses de que su plan estratégico no favorecía a un ejército sobre otro. En el transcurso de la guerra, Marshall manejó esta difícil asignación con tacto y elegancia.

“Marshall ... estuvo al mando del ejército más grande en la historia de EE.UU., con más de cinco millones de soldados y más de 1.000 generales”.

Para el 5 de septiembre, los Aliados habían movido “más de dos millones de soldados y 3.446.000 toneladas de pertrechos a Francia. En la ofensiva que se convirtió en la Batalla de las Ardenas, los alemanes contraatacaron. Fue el combate europeo más duro del ejército estadounidense. Patton y su III Ejército llevaron a cabo una valiente contraofensiva “que rompió la columna vertebral del ejército alemán”. Cuando la guerra en Europa llegó a su fin, Marshall abogó por un papel activo de EE.UU. en la reconstrucción de Europa. A medida que la salud de Roosevelt se deterioraba, Marshall tenía cada vez más autoridad política, no sólo militar.

El fin de la guerra

Roosevelt murió el 12 de abril de 1945 y el vicepresidente Harry Truman ocupó la presidencia. El 7 de mayo los alemanes aceptaron los “términos de rendición incondicional” que dieron fin a la guerra en Europa. Pero Japón siguió en una guerra brutal y claramente imposible de ganar. Más y más soldados estadounidenses morían en el teatro de operaciones del Pacífico. Con la mira en un fin rápido, EE.UU. lanzó bombas atómicas sobre las ciudades japonesas de Hiroshima y Nagasaki. Los japoneses pidieron la paz, dando fin a la Segunda Guerra Mundial.

“El Plan Marshall se convirtió quizás en el programa de política exterior más espectacular que jamás haya creado alguna potencia mundial”.

El 30 de noviembre de 1945, por voluntad propia, Marshall dejó de ser Jefe del Estado Mayor del Ejército. A petición de Truman, viajó a China a negociar los términos de paz entre Chiang Kai-shek y sus fuerzas nacionalistas, y Mao Zedong y los comunistas. Marshall pasó dos años infructuosos en busca de un acuerdo entre ellos. Volvió a EE.UU. como Secretario de Estado en el gabinete de Truman. Su regreso significó el fin de la “Misión Marshall” y la reanudación de la Guerra Civil China. Mao ganó la guerra en 1949 y estableció la República Popular China.

El Plan Marshall

Marshall creía que EE.UU. debía hacer todo lo posible por reconstruir Europa, destruida por la guerra. Apoyó totalmente las políticas de posguerra de Truman de contener el comunismo. Los soviéticos, que trataban de explotar la debilidad de Europa, no querían que ésta se recuperara tras la Segunda Guerra Mundial. Marshall pensaba que la ayuda económica era la mejor forma de llevar a cabo la “llamada Doctrina Truman”. La esencia del “Plan Marshall”: EE.UU. aceptaba financiar la reconstrucción europea, pero dejaba que cada país gastara el dinero como mejor le conviniera. En 1948, el Congreso aprobó el Plan Marshall, que logró reconstruir Europa occidental.

“A pesar de que había sido el General en Jefe del Ejército de EE.UU., Marshall quería asegurarse de que los medios económicos, no los militares, tuvieran prioridad en la ejecución de la Doctrina Truman”.

En 1949, Marshall se retiró como Secretario de Estado. En 1950, Truman lo nombró tercer Secretario de Defensa de EE.UU. El país estaba en guerra en Corea, donde MacArthur encabezaba “las fuerzas de las Naciones Unidas” contra las tropas de Corea del Norte y China. Para 1951, la ONU votó por abandonar la lucha. Truman y sus asesores aceptaron dejar de insistir en la unión de Corea y en cambio tratar que los norcoreanos se replegaran al paralelo 38. MacArthur se opuso públicamente; era un líder militar audaz y brillante, pero no se subordinó a Truman, el comandante en jefe. Después de consultar con Marshall y otros generales importantes, Truman destituyó a MacArthur. El famoso general volvió a casa como héroe y dio un discurso televisado en una sesión conjunta del Congreso, en el que repitió su deseo de victoria total en Corea.

“Hay una bestia en todo hombre que pelea, que empieza por tirar de sus cadenas; un buen oficial debe aprender a mantener a la bestia bajo control, tanto en sus hombres como en sí mismo”. (George C. Marshall)

El senador republicano Joseph McCarthy estuvo aduciendo que había traidores y comunistas infiltrados en el gobierno de Truman. El apasionado discurso de MacArthur parecía dar credibilidad a sus acusaciones. El 14 de junio de 1951, McCarthy pronunció un vago discurso “en el Senado” que denunciaba a Marshall y lo ponía “a la cabeza de una ‘conspiración ... para disminuir la participación de EE.UU. en asuntos internacionales’”. Afirmó que con Marshall, el país “estaría contenido, frustrado y caería como víctima de la intriga soviética desde dentro ...”. Algunos políticos influyentes condenaron rápidamente a McCarthy por su ataque a Marshall. Adlai Stevenson, el futuro candidato presidencial del Partido Demócrata, dijo que el discurso de McCarthy era “una forma histérica de calumnia podrida”. Más que cualquier otra cosa, los desmedidos ataques de McCarthy a Marshall voltearon la opinión pública contra McCarthy y lo llevaron al derrumbe.

Premio Nobel de la Paz

El 12 de septiembre de 1951, Marshall renunció como Secretario de Defensa. En 1953, recibió el Premio Nobel de la Paz por el Plan Marshall. Sigue siendo el único líder militar que ha ganado ese premio. En 1959, tuvo dos derrames cerebrales y murió el 16 de octubre. Está enterrado en el Cementerio Nacional de Arlington, cerca de la Tumba del Soldado Desconocido.

Sobre los autores

H. Paul Jeffers, destacado historiador militar, escribió 70 libros. El fallecido **Alan Axelrod** escribió libros de historia y de negocios con raíces históricas, entre ellos

