



# ¡Queda despedido!

General de división (retirado), Michael W. Symanski,  
Componente de la Reserva del Ejército de EUA

*El General de brigada, Michael W. Symanski, sirvió al Ejército desde 1970 hasta 2007. Comandó el 89° Comando de apoyo regional donde fungió en calidad de Asistente G-3/5/7 del Ejército para los asuntos de movilización y reserva. Se desempeñó en calidad del asesor de mayor antigüedad de logística, estrategia y política del Ministerio de Defensa afgano de defensa de 2009 a 2010. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Historia y ciencias políticas y una Maestría en Historia de la Universidad de Illinois.*

General de Brigada Courtney Whitney, General Douglas MacArthur y el General de División Edward M. Almond observan el bombardeo de Inchon desde el buque USS Mt. McKinley, 15 de septiembre de 1950. El General Douglas MacArthur fue despedido por el presidente Harry S. Truman por la abierta y pública oposición de MacArthur a la política durante la guerra de Corea.

Puede que no lo vea venir pero, por lo regular, pocos se sorprenden cuando un líder de mayor antigüedad ejerce su autoridad de despedir del cargo a un líder subordinado, quien cometió una conducta personal no permisible, o que, públicamente, falló en el liderazgo y administración. Probablemente, el despido sea por el bien del servicio, o para garantizar que se lleve a cabo la misión, y la parte culpable y el público, lo esperan. Sin embargo, a menudo, los líderes nocivos raramente se dan cuenta de su propio veneno y consideran que son eficientes y eficaces hasta el momento en que les cae encima el hacha de la guillotina. No obstante, algunas veces hay fuerzas imprevistas y esto, tanto a la víctima como a los espectadores, los toma por sorpresa.

La institución castrense es una organización jerárquica que puede sufrir de los mismos comportamientos de auto servicio que, a menudo, aflige a la burocracia. Los motivos del oficial de mayor antigüedad quien desconecta el enchufe, pueden ser valientes o admirables, o cobardes y despreciables. A menudo, la decisión termina en una sentencia. La misma puede haberse tomado bajo presión de influencias externas. El despido de una persona que ocupa un puesto estratégico puede crear consecuencias perjudiciales para toda la institución, de manera que, debemos explorar el proceso en el cual la autoridad llega a tomar la infeliz decisión. Los líderes eficaces deben comprender a cabalidad este proceso de toma de decisiones y el seguimiento necesario desde las perspectivas de su propia oficina y de la persona que ha sido despedida. El despido es una herramienta necesaria inevitable del liderazgo que debe ponerse en práctica juiciosa y eficazmente. Además, el que usa esta herramienta debe aceptar la responsabilidad personal por la decisión. El despido también puede usarse de manera creativa.

El ser despedida es una experiencia desgarradora al igual que ser el responsable de dejar caer el hacha. Por consiguiente, para los lectores que jamás han sido despedidos, en este artículo se intentará involucrarlo en las emociones de verse despedida, al incluirlo como el sujeto de un escenario ficticio con base en acontecimientos históricos. ¿Qué haría en ambos lados del escritorio? Algunas de las acciones de los personajes que conllevan a este despido podrían ser poco nobles. ¿Cómo puede fallarle a alguien la brújula profesional? ¿Cómo puede una organización

jerárquica prevenir el comportamiento corrupto y corruptivo? ¿Es la corrupción inevitable entre los que ejercen el poder?

Se le ha llamado a la oficina de su superior inmediato, quien le dice lo siguiente: Estoy relevándolo de su mando y enviándolo a casa. En vista de que esta reunión y conversación no está siendo grabada, puedo ser crudamente franco acerca del motivo. El mismo puede sorprenderle. Tome asiento; sus rodillas tiemblan.

Quiero aclarar que no hay ninguna alegación contra la moral. En varias ocasiones su conducta ha estado por debajo del estándar y yo he intentado arduamente trabajar con usted para ayudarlo a mejorar, de manera que me duele tener que colgar los guantes con usted, pero debo hacerlo. Este despido, en realidad, se debe al pobre desempeño de sus funciones en calidad de líder. Aparte de eso, la reciente exposición en los medios de comunicación social de su comportamiento poco profesional, sería suficiente motivo para despedirlo. Esa exposición pública significa que no puedo postergar esta medida ya que no podría esconder sus fallas y el despedirlo me da la oportunidad de hacer un cambio sumamente visible. Esto le mostrará a cualquiera que claramente estoy a cargo y estoy desempeñando mi función de líder. Esto no hace que la mala noticia sea menos mala, pero alivia algo del estrés y satisface al público.

Sin duda alguna, se sentirá humillado y disgustado porque estoy derrumbando sus sueños de una larga carrera militar y un lugar en los libros de historia. No obstante, recuerde que cuando aceptó la autoridad de comandar y la deferencia que viene con la misma, también aceptó el riesgo de culpa y vergüenza por el fracaso. Sus soldados se arriesgan a resultar heridos o algo peor en combate, mientras que usted solo ha arriesgado su reputación. Los oficiales de Stalin hubieran podido darle al fracasado general una pistola con una sola bala para que hiciera lo que debía hacerse y un comandante romano derrotado hubiera buscado una muerte honorable peleando en la primera fila, pero ese no es el estilo de Estados Unidos. No quiero que sea tonto y se haga más daño.

No es el primer comandante que he relevado de su cargo durante este despliegue. Yo despido a los oficiales cuando representan un obstáculo para las operaciones exitosas, el comando y mi carrera. Todos sabemos cuán a menudo nuestro Jefe ha despedida a oficiales y que recientemente ha estado muy

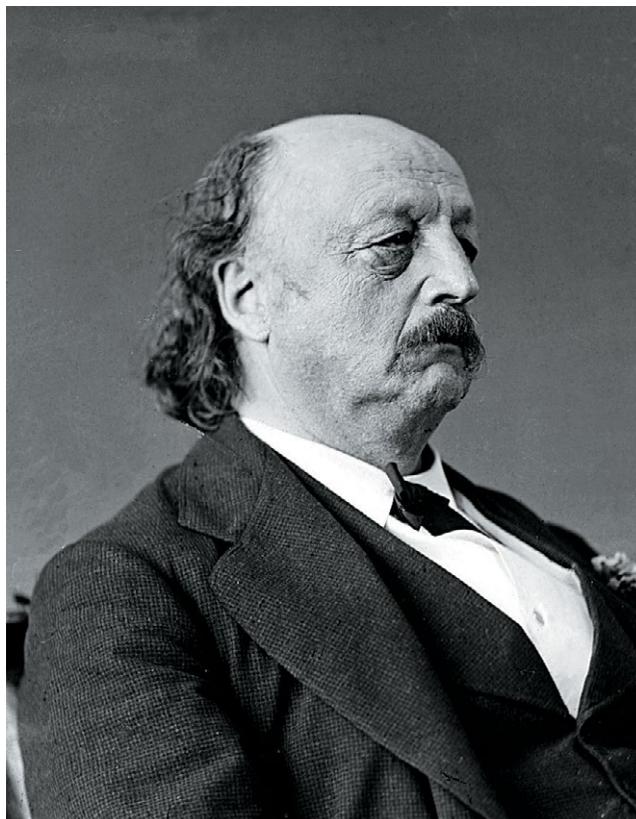
inconforme con la falta de progreso operacional. Si no lo despidió, probablemente, él me despedirá.

Cuando asumió el mando, posiblemente hizo una lista de sus objetivos, sus imperativos y sus prioridades —incluso, aquellas impuestas por mí y quizás, una segunda lista de las cosas que podrían hacer que lo despidiera, pero dudo que hubiera previsto esto. Quizás no pudo administrar eficazmente su propio tiempo o prioridades porque su jefe siempre imponía sus propias prioridades. Hoy en día, la percepción del público contra un oficial de mayor antigüedad es tan abrumadora como la evidencia. En vista de que a un comandante se le hace responsable por todo, es fácil culparlo por cosas que están fuera de su control, sin embargo, usted no estuvo libre de culpa aunque hubo muchos a quien culpar.

¿Considera que el Secretario del Ejército asumiría la culpa porque unos soldados sin supervisión vivían en una habitación desordenada en un motel a punto de ser abandonado? ¿Se imagina que un General de brigada fuera despedido porque un Sargento encabezaba una célula de sádicos? Debió haber visto venir el hacha, o al menos, rezar para tener la suficiente suerte de cumplir con su asignación.

Todos sabemos cuán crítica es la suerte para el éxito y supervivencia en las fuerzas armadas. Napoleón quería que todos sus generales fueran afortunados, por encima de las otras características. Todo aquel que llega al grado de Teniente coronel en el Ejército ha sido afortunado y ha tenido una exitosa carrera. Los oficiales que avanzan aún más en grado, a menudo, olvidan cuán afortunados verdaderamente han sido y llegan a creer que tienen aún más derecho, como muchas personas quienes han heredado riquezas. Algunos de los que son estúpidos sobreviven por pura suerte, pero la suya se acabó cuando ese video se transmitió por todos los medios sociales.

En calidad de comandante de mayor antigüedad, establezco la cultura de mi mando. Mi jefe es una persona seria que despide a oficiales a diestra y siniestra y espera que yo también sea un despiadado. ¿Soy un líder nocivo si permito un clima de mando basado en la amenaza donde mis subalternos esperan un castigo instantáneo y arbitrario por un rendimiento menos que superior? Como el ejecutar al Almirante Byng en la cubierta de su propio buque —según dijo Voltaire en su novela titulada *Candide*— a los demás se les alienta para que se



Biblioteca del Congreso de EUA

Benjamin Franklin Butler, representante de EUA para el estado Massachusetts (1870-1880). Un General durante la guerra civil, Butler fue despedido de sus funciones por el General Ulysses S. Grant por su incompetente liderazgo.

desempeñen mejor, o ¡sufrirán las consecuencias!<sup>1</sup> Por supuesto, si mis oficiales siempre están mirando sobre sus hombros, el miedo y la ansiedad posiblemente ahogue su imaginación e iniciativa. ¡Y qué! Estamos luchando en combate y un liderazgo severo es más adecuado para lograr los objetivos de combate a corto plazo. La fuerza operacional es como un gran negocio que solo tiene objetivos trimestrales —los empleados con el cerebro completamente consumido, son testigos de la ansiedad del líder de obtener resultados excelentes, en lugar de crear un equipo de administración cohesivo. Tiene un presupuesto en lugar de una estrategia. La naturaleza jerárquica de nuestra institución castrense poderosamente nos arrastra a tales comportamientos y valores burocráticos. La tira cómica de Scott Adams “Dilbert” representa mejor la sociología del comportamiento del líder militar que la mayoría de los cursos de liderazgo con sus aforismos y tópicos de pegatina para el parachoques. Como cualquier buen administrador burocrático, debo parecer estar en control de mi línea, cualquiera que sea la realidad y debo eliminar a todo

rival para obtener la atención favorable de mi jefe. Sin embargo, ese no es el motivo de su despido.

¿Sería más prometedor mi futuro si otra persona comandara su unidad? No podría despedirlo si no tuviera a mano un reemplazo y ahora alguien está disponible. En vista de que mi jefe me está presionando, no puedo esperar más tiempo para resolver el problema. Debe irse, hoy mismo. Si el comandante de reemplazo tiene mejor suerte de la que usted tuvo, mi nivel de estrés será menor del que tengo ahora.

Esto no puede ser una oportunidad para el uso ingenioso de un despido, aunque la historia nos muestra las posibilidades. En la Primera Guerra Mundial, la 89ª División fue organizada y entrenada en el Estado de Kansas por un comandante de dos estrellas. No estaba autorizado a desplegarse con la unidad ya que habría competido con Pershing por la posición principal. El mejor de los dos comandantes de brigada dirigió la 89ª División a Francia y esperaba comandar en combate. En su lugar, fue reemplazado por un competente general de dos estrellas proveniente del Cuartel general de Pershing. El General de brigada relegado quedó desesperado, pero se le mantuvo al mando de su brigada. Por consiguiente, el comandante de brigada más capaz y experimentado, encabezó la división mientras el sustituto de Pershing dirigió las operaciones de la división. El resultado fue un éxito excepcional. En el armisticio, Pershing envió al general de dos estrellas al cuerpo de mando y el general de brigada reasumió el mando de la división.<sup>2</sup> Sin embargo, no contamos con estas opciones.

Para darle crédito, usted aceptó la responsabilidad del comando y se sintió cómodo estar al mando. Corrió el riesgo de tomar la iniciativa y equilibró su audacia táctica con los conocimientos de la situación, de manera que no se convirtió en un jugador empedernido. Me mantuvo informado. Una vez estuve a cargo de un oficial que no me avisó de una iniciativa que finalmente fracasó. Explicó que era mejor pedir perdón que permiso, así que sin más de aquí ni más de allá lo despedí. Los comandantes solo esperan ser tomados en cuenta antes de que se tome una decisión, como a menudo hace mi jefe.

Usted era un comandante apenas adecuado cuando estábamos en la guarnición y entrenábamos para el despliegue. En ese entonces, su misión era desarrollar el apresto y su papel era ser un buen entrenador, maestro y tutor quien desarrollaría las capacidades a largo

plazo de sus oficiales. En aquel tiempo, su rendimiento era pasable. Sus talentos y estilo de liderazgo son más adecuados para el combate, pero no cuando tiene que rendir de una manera decisiva a corto plazo. Tal vez otros comandantes no hayan sido más eficaces que usted, pero las prácticas de liderazgo que funcionan en combate no siempre funcionan en una guarnición.

Dudo de su integridad y carácter. Su ambición de lograr el éxito en calidad de comandante le ha seducido a presentar brillantes informes en sus auto evaluaciones, específicamente, en los informes subjetivos sobre el apresto. Puede haber sido deshonesto consigo mismo, o sino, completamente delirante. Por ejemplo, después de su ejercicio final de pre despliegue, informó que su comando estaba listo para la gama de operaciones militares aunque cierto personal y equipo clave todavía no estaba disponible. Si hubiera informado la verdad cuantificable de que su comando solo estaba marginalmente listo, hubiera podido ser reemplazado en ese entonces por la deficiencia y nos habiéramos ahorrado esta desagradable situación.

Usted es físicamente capaz de ejercer el mando. En realidad, la mayoría de su política fomenta el acondicionamiento físico que el Ejército parece admirar más que las destrezas técnicas. Cuando el Ejército pronto tenga que reducir su fuerza, posiblemente comenzará a despedir a las personas que tienen sobrepeso indistintamente de sus calificaciones profesionales. Usted solo es marginal y técnicamente competente, pero por lo menos, está en buenas condiciones físicas. Tal vez usted prefiere el ejercicio físico riguroso que el arduo trabajo mental que se requiere para ser un oficial y comandante.

¿Qué se espera de un comandante de combate y mediante qué métrica se evalúa su desempeño? En esta guerra hay muy poco que pueda ser cuantificado con sensatez. No podemos definir el terreno que tácticamente controlamos y el conteo de cadáveres enemigos es un indicador irrelevante de su poder de combate. Nosotros, los soldados, estamos aquí porque aceptamos el riesgo inherente en el trabajo de un soldado, pero ni usted ni yo, traemos aquí a los soldados para convertirlos en bajas. Protegemos a nuestros soldados mediante la calidad de nuestro entrenamiento y liderazgo aunque no podemos protegerlos de una mala pero muy mala suerte. En vista de que no podemos ganar la guerra escondiéndonos detrás de las paredes de nuestras

instalaciones y nuestros vehículos blindados, tenemos que exponer a nuestros soldados a un riesgo mayor al tomar la ofensiva. Aquí nuestra tasa de bajas de los aliados es otra métrica inútil, a menos que señale un entrenamiento deficiente, equipo inadecuado, o que el comandante está teniendo una racha de mala suerte.

Si solo una de sus unidades subordinadas está fracasando, podría culpar al comandante de esa unidad. Sin embargo, cuando más de dos unidades están fracasando, debo estudiar su denominador común en su cuartel general. Se debe reconocer que ha podido recuperarse de sus errores tácticos mucho mejor que el último comandante que despedí. No pudo arreglar un mal desempeño, el cual finalmente le costó la confianza de sus tropas, compañeros y mía. Sus reveses le han enseñado algunas lecciones valiosas y el dolor es un mucho mejor maestro que el éxito ininterrumpido. Hasta cierto punto, usted ha aprendido y se ha recuperado de fracasos. Puede que haya sido el mariscal Turenne quien dijo lo siguiente: “Muéstreme a un general que no haya cometido ningún error y le mostraré a un general que jamás ha librado una guerra.”<sup>3</sup> Si las autoridades políticas y militares van de la mano, escribió el Mariscal de campo Montgomery, el generalísimo fallido no teme ser despedido.<sup>4</sup> En vista de que no tenía que rendir cuenta a nadie, la autoridad de Napoleón sobrevivió su fracaso en Rusia en 1812 y estuvo a punto de ganar en Waterloo en 1815. Nuestro jefe, sin embargo, se acuerda más del fracaso que del retorno al éxito y nos hace responsables por los fracasos.

Usted es una persona enérgica. De hecho, a menudo pareciera ¡frenético! La hiperactividad es parte de su esfuerzo teatral para ser una figura Pattonesca, homérica, más grande que la vida misma. En cambio, debió haberse mantenido en calma bajo presión. Debió haber mostrado confianza de que su planificación y administración de combate y su equipo finalmente tendría éxito. La derrota nace en la mente del comandante, escribió el Mariscal de campo Montgomery y el comandante debe mostrar confianza en el plan básico, incluso, luego de ajustarlo durante la ejecución.

Me doy cuenta de que apoyaba las políticas e intenciones operacionales de sus superiores y, aunque se sintiera escéptico de los mismos, dio las órdenes posteriores con su propio nombre. No es fácil ser leal aquí. Ya sea que alguien, a espaldas nuestra, le informa al jefe lo que no podríamos saber acerca de nuestras tropas,

a él le encanta tomarnos por sorpresa y avergonzarnos con chistes de que sabe más acerca de nuestro comando que nosotros mismos. Es su manera de darse golpes en el pecho y mantenernos bajo su pie. Si bien fue leal a su cadena de mando más alta y al Ejército, nosotros no podemos permanecer leales para con usted.

Asumió el mando con autoridad designada, pero no desarrolló esa autoridad por sí mismo. Las primeras milicias estadounidenses eligieron a los mejores y reconocidos guerreros como sus oficiales. Si después los soldados le perdían confianza a cualquier oficial, lo evitaban hasta tanto se fuera a casa. La autoridad del líder insurgente sobre sus seguidores se gana y algunos oficiales del gobierno afgano han sugerido que los soldados del Ejército afgano también seleccionen a sus propios oficiales. En su caso, su manera de intimidación ha alienado a sus oficiales y solamente estaban unidos por desesperación y frustración. Es como la tragedia de *Macbeth* de Shakespeare (acto V, 2ª escena) —

Los que comandaba solo se movían cuando se lo ordenaba,  
Nada por amor: Ahora siente cómo desaparece su poder,  
como la cuerda de un gigante sobre un ladrón enano.

Nosotros, los comandantes dependemos, en gran medida, de nuestro Estado Mayor para que nos proporcionen análisis y sugieran cursos de acción. Necesitamos que ellos nos protejan de nosotros mismos diciéndole la verdad al que está al mando —no permitió que su Estado Mayor hiciera eso con usted. Tenía que ser un equipo de hacedores estrellas con un profundo conocimiento en sus áreas de experiencias. El comandante debe explicar su intención lo suficientemente claro para que todos lo comprendan. Sin embargo, usted ha obligado a su Estado Mayor a mantenerse en silencio y con el mutuo temor de sus arrebatos caprichosos y, con el deseo de que fuera despedido. Si sus hombres fueran militantes, ¿lo erigirían para que fuera su comandante? Su liderazgo es débil y en ese loco video está claro que no lo respetan.

Como le dije, somos responsables por tantas cosas que, en realidad, va más allá de nuestro control —el que mi jefe juegue el juego de “te agarré”. Nos vemos impulsados a micro administrar para evitar que nos tomen de sorpresa. Realmente, no se puede confiar del juicio de nuestros subalternos si nuestros cuellos



Gobierno de EUA

El General de división Lloyd Fredendall fue despedido de su comando del II Cuerpo del Ejército de EUA por Dwight D. Eisenhower debido a la falta de confianza en su liderazgo. Fredendall fue reemplazado por George S. Patton.

siempre están bajo la guillotina. De todas maneras, la cultura militar siempre admira a los comandantes que están en control total.

Cuando llegó la periodista de la televisión, usted gentilmente declinó una entrevista cara a cara y le dijo que se dirigiera a su oficial de asuntos públicos. Fue la manera más inteligente de manejar la prensa. No me acuerdo de nadie que haya sido despedido por no hablar con un periodista, pero sí me acuerdo de varios que fueron despedidos por lo que le dijeron a un reportero, como el Capitán de corbeta quien dijo que su trabajo no incluía perseguir a piratas. No deberíamos dejar rastro de declaraciones que no hayan sido aprobadas. Se recuerda de los tontos oficiales cuyos atrevidos correos electrónicos de sus romances durante sus despliegues fueron enviados, el pasado verano, por todo el mundo.

Su reemplazo podrá poner en orden a la organización ya que el problema está confinado, en gran parte, a dos niveles de personas por debajo de su escalón. Dos niveles inferiores de mando es el “alcance eficaz” de la norma de liderazgo. Las cartas de política de mando afectarán a todos, sin embargo, el optimismo o la paranoia, principalmente, se transmite a través del contacto directo. Nosotros, los líderes de mayor antigüedad, estamos lejos de los soldados alistados para liderarlos directa y eficazmente. Los sargentos de pelotón y comandantes de compañía son mucho más importantes para los soldados rasos que los generales, y la mayoría de los soldados rasos solo recuerdan las excentricidades de sus lejanos oficiales de mayor antigüedad. Sus intentos teatrales de conjurar carisma han ocasionado que sus soldados lo consideren un farsante. ¿Recuerda cuando una unidad de sus soldados marchaba frente a su puesto de mando de campaña y usted se paró fuera de la entrada de la carpa, bajo la lluvia, para mostrarles que usted compartía su sufrimiento? Los soldados concluyeron que usted no tenía el suficiente sentido común para resguardarse de la lluvia.

He calculado el costo del Ejército al despedirlo. El gobierno ha hecho una considerable inversión para convertirlo, a través de los años, en un comandante de mayor antigüedad —tal vez, hasta más dinero del que desearía hacer en mi futura jubilación de oficial de mayor antigüedad. ¿Podría considerársele un recurso? El Ejército ha pasado por un periodo de rápida promoción para casi todos los oficiales elegibles, así que quizás, algunos han sido promovidos antes de que estuvieran listo para ello. A usted se le asignó una tarea que iba más allá de su capacidad de liderazgo; sin embargo, usted podría ser adecuado para servir en algún lugar en el estado mayor. En estas circunstancias, no puedo sugerir que se le promueva a servir en otra posición de mayor responsabilidad. En vista de que usted no compite por grado contra mí ni ni contra mi jefe, no tenemos ningún motivo para bloquear su reasignación a otro lugar en su grado actual. Obviamente, usted tendrá que pasar por una evaluación psicológica de manera que tendrá muy poca esperanza de apelar nuestra decisión.

Por lo tanto, nos incumbe darle un empujón y esperar que algo de este estancamiento operacional le siga cuando se vaya de aquí, antes de que llegue a su cadena de mando. El motivo anunciado de su despido será el video de usted que su suboficial hizo con la

cámara indiscreta de su teléfono celular. Cuando usted aleccionó a su estado mayor acerca de cómo la mitad de ellos eran unos parásitos idiotas, jamás sospechó que su video editado de esta reunión se iría viral y lo convertiría en el representante ejemplar lunático del liderazgo nocivo. No hay necesidad de que me tome el tiempo para preparar un informe contra usted, de manera que su despido es inmediato. No habrá ninguna ceremonia de cambio de mando y

dos suboficiales lo escoltarán hasta su oficina para garantizar que no destruya o se lleve documentos clasificados. De ahí, lo acompañarán hasta la puerta de salida de su cuartel con una caja con las fotografías de su familia. Recuerde, esto no es personal... es solo negocio. ■

Los personajes descritos en este artículo son ficticios, salvo los nombres de figuras históricas o literarias.

---

## Referencias Bibliográficas

1. El almirante John Byng de la Armada Real fue ejecutado en 1757 por no hacer lo mejor que pudo mientras comandaba en el campo de batalla en Menorca. Voltaire lo satirizó en la novela *Candide* con una escena en la que un oficial es ejecutado por un pelotón de fusilamiento con la explicación de que "en este país es bueno matar a un Almirante de vez en cuando, para animar a los demás."

2. La historia de los comandantes de la 89ª División se narra mejor en Wright, William M., *Meuse-Argonne Diary*, editada con una introducción por Robert H. Ferrell (Columbia, Misuri:

Universidad de la prensa de Misuri, 2004).

3. Si bien varios autores han repetido la cita de Turenne, no he encontrado ninguna confirmación de que en realidad lo haya dicho o escrito en 1641.

4. A fin de obtener los comentarios del Mariscal de campo Montgomery, ver, Montgomery, Bernard, *Memoirs of Field-Marshal Montgomery* (Cleveland, Ohio: The World Publishing Company, 1958), capítulo 6; y *The Path to Leadership* (Londres, Collins, 1961) capítulo 2.