

Capítulo 7

Liderazgo estratégico de Saddam Hussein y George W. Bush en el marco de la segunda guerra del Golfo

DOI: <https://doi.org/10.25062/9786287602526.07>

Andrés Atahualpa Pérez

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"

Resumen: En este escrito se analiza el liderazgo estratégico de George W. Bush y Saddam Hussein en el marco de la denominada segunda guerra del Golfo, a la luz de la teoría clásica de Clausewitz. Se examinan los factores que influyeron en la formación de estos líderes y cómo se evidenciaron sus liderazgos durante el conflicto. Finalmente, se proponen algunas conclusiones sobre el tipo de liderazgo observado, su relación con el institucionalismo y de qué manera esta comportó un elemento fundante dentro de sus apuestas y estrategias durante el desarrollo del conflicto.

Palabras clave: Clausewitz, estratégico, institucionalismo, liderazgo, segunda guerra del Golfo.

Andrés Atahualpa Pérez

Abogado, Pontificia Universidad Javeriana. Licenciado en Derecho, Euskal Herriko Unibertsitatea. Especialista, Derecho Comercial y Derecho de Seguros, Pontificia Universidad Javeriana. Magíster, Administración de Instituciones Educativas, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Magíster, Tecnología Educativa, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Doctorando, Estudios Estratégicos, Seguridad y Defensa, Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto". Miembro, Comité Científico del Observatorio en Derecho Militar, Pontificia Universidad Javeriana.

<https://orcid.org/0000-0003-2830-4973> - Contacto: atahualpaa@esdeg.edu.co

Citación APA: Atahualpa Pérez, A. (2023). Liderazgo estratégico de Sadam Hussein y George W. Bush en el marco de la segunda guerra del Golfo. En S. Uribe-Cáceres & D. López Niño (Eds.), *Aproximación teórica a las nociones de la guerra y el liderazgo estratégico* (pp. 151-172). Sello Editorial ESDEG. <https://doi.org/10.25062/9786287602526.07>

APROXIMACIÓN TEÓRICA A LAS NOCIONES DE LA GUERRA Y EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

ISBN impreso: 978-628-7602-51-9

ISBN digital: 978-628-7602-52-6

DOI: <https://doi.org/10.25062/9786287602526>

Colección Seguridad y Defensa

Sello Editorial ESDEG

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes prieto"

Bogotá D.C., Colombia

2023



Introducción

Mucho se ha analizado frente al fenómeno del liderazgo y, en particular, del liderazgo estratégico en el campo militar. En el presente ensayo se busca explorar la manera como se desarrollan las capacidades de organización y dirección de un grupo; particularmente, en desarrollo de la segunda guerra del Golfo.

Para estos propósitos, se analizará primero el concepto de liderazgo estratégico y la forma como este se aproximó a la segunda guerra del Golfo. Posteriormente se examinará la construcción de los estilos de liderazgo de los dos protagonistas de la guerra: George W. Bush y Sadam Hussein. En este escenario, se tendrán en cuenta los elementos y características de liderazgo, sus definiciones y las correspondientes escuelas.

Enseguida, se estudiará la manera como los liderazgos estratégicos de los protagonistas se desarrollaron en el marco de la segunda guerra del Golfo, a la luz de la teoría clásica de von Clausewitz. De esta forma, se proseguirá con el estudio de la forma como el *neoinstitucionalismo normativo* comportó un elemento fundante dentro de estos esquemas de liderazgo y la forma como Bush y Hussein coincidieron en el mismo modelo institucional. Finalmente se apuntan conclusiones.

Aproximación al liderazgo estratégico

Tal como lo refiere Aznar (2018), un líder es aquella persona capaz de trazar metas y lograr que le siga un conjunto de personas, de manera que los líderes se convierten en sujetos capaces de intuir procesos de cambio, leer los signos de los tiempos y adaptarse a nuevas realidades aprovechando las oportunidades y el servicio, y llevando al conglomerado a lograr sus propósitos superiores.

A efectos de este documento, se parte de una definición amplia de liderazgo, siguiendo la acepción recogida por la Armada española, en el sentido de indicar que este comprende “la capacidad personal del que dirige un grupo humano para influir en sus componentes de forma que éstos trabajen cohesionados y con entusiasmo en la consecución de objetivos supeditados a un fin común y superior” (Aznar, 2018, p. 42).

Así las cosas, la capacidad de liderazgo no recae sobre el paraguas de visiones maniqueístas donde el liderazgo debe orientarse hacia el logro de la bondad o de lo que resulta socialmente aceptable. Por el contrario, todas las acciones que orienten el logro de fines superiores al grupo, estén o no orientadas en el marco de la ley o de lo que se entienda como lo bueno o lo correcto en un determinado contexto social, implican, también, expresiones de liderazgo. En este escenario, el liderazgo es capaz de surgir de manera natural siendo interdependiente y finalista, respondiendo a la aproximación que se haga al problema o al grupo, el modo como se relaciona la persona con el conglomerado, las responsabilidades y los desafíos y teniendo de presente que el líder puede nacer o, siguiendo la tesis de la necesidad, también se puede hacer luego de que el grupo está de acuerdo en los objetivos y según los requerimientos del contexto de lugar o de época (Aznar, 2018).

En el caso particular del liderazgo militar, cabe tener en cuenta que los aspectos informales de liderazgo suelen verse superados por instituciones que focalizan la construcción de referentes profesionales y morales, así como cognitivos, afectivos y psicomotores, lo que suele acercarlos a miradas formales de estos sentidos de ejercicio (Monsalve-Castro et al., 2018). Sin embargo, más allá de tales acepciones, es comúnmente reconocido que actualmente el liderazgo militar se asume como un arte de persuasión y dirección de los subordinados para obtener de ellos su apoyo y colaboración leal. Así las cosas, en el campo militar se destaca que el liderazgo estratégico ha de tener capacidad para predecir, negociar, comprender las dinámicas del mundo global, alcanzar consensos y comunicar asertivamente (Cifuentes, 2008).

Contexto de Irak bajo el régimen de Hussein

Saddam Hussein dirigió Irak de 1979 a 2003. Durante su gobierno, se proyectó como el líder más influyente del país y, al mismo tiempo, como un valeroso modernizador y reformador institucional. Sin embargo, el régimen bajo su mando se

destacó por llevar a cabo una importante represión a distintos grupos en el interior del país, lo que implicó la muerte de miles de personas (Miller & Mylroie, 1990).

Las fronteras de Irak, así como las de distintos países de Oriente Medio, fueron definidas como producto de los Acuerdos de Sykes-Picot, como producto del fin de la Gran Guerra. La división unilateral y artificial de los distintos países no tuvo en cuenta la diversidad de los grupos poblacionales de la región. Esto implicó que en Irak quedaran asentados diversos grupos poblacionales, como los kurdos, sunitas, chiitas y cristianos. Durante el desarrollo de su régimen, Hussein se apoyó de manera especial en los sunitas, lo que implicó marginar y arremeter en contra de diversos grupos poblacionales que, incluso, representaban la mayoría del país (Moaddalet al., 2008).

Hussein fue derrocado en abril de 2003, en el marco de la segunda guerra del Golfo, operación liderada por Estados Unidos. Sin embargo, casi dos décadas después de su muerte, el legado de Hussein para la historia sigue generando bastante controversia. La inestabilidad en Irak, producida, entre otros factores, como consecuencia de la guerra, ha implicado que varios iraquíes sigan anhelando el regreso de un régimen represivo (Blinderman, 2009). Para las víctimas, sin embargo, la época de Hussein es un periodo que difícilmente se olvidará, y que seguirá generando un profundo dolor, dadas las innumerables pérdidas de vidas, la violación a los derechos humanos y la inestabilidad social y política generada por la represión (Moaddel et al., 2008).

Aproximación al liderazgo estratégico de Hussein y el sentido institucional

Para la construcción del liderazgo estratégico es necesario tener en cuenta la interrelación entre los símbolos, el sentido y las creencias, para fijar los elementos de cultura, visión y significado. En el marco de un liderazgo estratégico, se hace necesario tener presentes las habilidades de gestión, las competencias cognitivas, la experticia en seguridad y defensa y los elementos de personalidad y de actitud.

Ahora bien, tal como lo refiere Macagnan (2013), Thoman Veblen pone de manifiesto la importancia de que las instituciones son creadas por seres humanos mediante consensos. Sánchez (2013), por su parte, indica que las instituciones son definiciones políticas que establecen quienes son los titulares de los derechos políticos, así como las entidades que pelean por el poder mismo: por ejemplo, los

partidos y los grupos de élite, que son, en últimas, los que conforman el poder legislativo como parte de una institución que establece políticas que afectan la decisión de mantener el *statu quo* o de promover una reorganización institucional.

De esta manera, se crea una relación entre el liderazgo, las instituciones y los incentivos. Los incentivos que se impulsen dentro de las organizaciones van a afectar el comportamiento de los actores. Por lo tanto, puede afirmarse que las instituciones en su origen tienen tres elementos: las *reglas de juego*, los *actores* y los *incentivos* que hacen que los cambios generados varíen en las tomas de decisiones. En materia de seguridad y defensa, indudablemente, existen actores, reglas de juego e incentivos (Sánchez, 2013).

En este punto, conviene analizar el tipo de liderazgo desarrollado por Hussein, bajo la mirada de las definiciones de liderazgo recogidas por Sastre (2014). A efectos de este documento, conviene señalar las siguientes definiciones, que se encuadran en los símbolos, sentidos y creencias:

- **Zaleznik (1977):** “El liderazgo inevitablemente requiere el uso de poder para influir en los pensamientos y acciones de los demás”.
- **Burns (1978):** “El liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando las personas con ciertos motivos y propósitos movilizan, en competencia o en conflicto con otros, recursos institucionales, políticos, psicológicos y de otra índole con el fin de despertar, animar y satisfacer los motivos de los seguidores”.
- **Yukl y van Fleet (1990):** “El liderazgo es visto como un proceso que incluye influir en los objetivos de las tareas y estrategias de un grupo u organización; en personas de la organización para poner en práctica las estrategias y alcanzar los objetivos; en el mantenimiento y la identificación del grupo; y en la cultura de la organización”.
- **Caravedo (2011):** “El liderazgo es un tipo de vínculo entre personas que se da en el marco de sistemas y que se manifiesta de diferentes maneras”.

Tal como lo recoge Jerrold (2005), durante su gobierno Hussein logró construir y fomentar un culto a la personalidad, para inspirar la devoción del pueblo iraquí. Esto significó que su imagen fuera ampliamente difundida y respetada en distintos escenarios. La imagen de Hussein también fue profundamente tergiversada en Irak, toda vez que se representaba a sí mismo con una variedad de atuendos, desde vestimenta tradicional hasta trajes de negocios modernos, para atraer a diversos estamentos de la sociedad iraquí.

En 2003, durante el inicio de la segunda guerra del Golfo, se pudo evidenciar cómo una estatua de 40 pies de Hussein fue destruida en los terrenos del parque Zawra, lugar en el que el presidente iraquí solía dirigirse a sus tropas. Asimismo, en el sur del país, se pudo evidenciar cómo algunos residentes ayudaron a derribar otras estatuas del líder iraquí. Uno de los símbolos más notorios del poder de Hussein correspondía a sus lujosos palacios. Tal como se recogió en aquel momento, las tropas de la coalición ingresaron a estas fortalezas derribando las puertas de distintos palacios, los cuales, caracterizaban por sus amplias habitaciones, delicados techos con vidrieras, pisos de mármol y carpintería y paneles detallados, pero sin muebles.

Quizás, uno de los aspectos más destacados en el tipo de liderazgo ejercido por Hussein fue su marcada represión y violación a los derechos humanos. De hecho, como refieren Zadeh y Shafiee (2017), los crímenes del régimen Ba'ath, de desplazamiento forzado y el asesinato de miles de kurdos en los años ochenta, se configuraron en un genocidio anunciado por el Tribunal Penal Superior de Irak. En 1982 se produjo un intento fallido de asesinato de Saddam Husain, en Dujail, un pueblo ubicado a 40 km de Bagdad. Este hecho significó que casi dos centenares de personas, incluidos niños, fueran sentenciados y ahorcados en represalia. Además, alrededor de 1.500 personas del pueblo fueron torturadas y enviadas a prisión. Los lugareños, además, fueron multados, y sus casas, demolidas; además, se les prohibió la siembra, para limitar sus alimentos. A finales de los años ochenta, se llevó a cabo la que se denomina la operación más trágica ordenada por Hussein: la campaña Anfal, en contra de los kurdos. Como lo indican Zadeh y Shafiee (2017),

La operación se llevó a cabo de 1988 a 1989, durante la cual superó los 100000 kurdos de Irak (182000 personas, incluyendo 80000 Barzani y varias decenas de miles de Germiyani) fueron masacrados por las fuerzas del régimen Ba'ath, que recibía órdenes directamente de Saddam Hussein (Naami, 2008). (p. 218)

Tal como lo recogía Weber, en el liderazgo pueden encontrarse las siguientes expresiones de voluntad: la *carismática*, que se relaciona con la devoción a la santidad o al heroísmo —es decir, a la condición de servir como ejemplo o referente—; la *tradicional*, que se sustenta en el devenir del tiempo y en la continuación de ciertas entidades y en la legitimidad que representa su estatus, y la *legal*, fundamentada en la legitimidad de las leyes (Aznar, 2018).

Como pudo apreciarse, el liderazgo desarrollado por Hussein logró corresponder a los tres tipos de autoridad: una carismática, que buscó el desarrollo de la propaganda para mantener el dominio de las masas; la tradicional, mediante la

legitimidad que le representaba mantener el institucionalismo y la represión, y la legal, mediante el poder obtenido gracias al hecho de comandar las FF. AA. Sin embargo, siguiendo a Soriano (2013), se puede afirmar que el estilo de liderazgo al que más se acercó Hussein fue el *coercitivo*; es decir, el estilo de liderazgo basado en el miedo y la represión, en el que no existen límites a la actuación del sujeto.

De hecho, este tipo de liderazgo no tiende a perdurar en el tiempo, en la medida en que produce ineficiencias que terminan limitando la actuación de los subordinados, eliminando la capacidad de recompensa, limitado la innovación y estableciendo un golpe a la organización. En este sentido, tal como apunta Soriano (2013),

El liderazgo coercitivo se caracteriza por hacer que los subordinados actúen de acuerdo con las normas del líder para eludir posibles castigos que les puedan aplicar. Los líderes coercitivos suelen establecer metas y reglas arbitrarias, limitan el rango de actuación de sus subordinados, controlan la información y establecen pautas y reglas a seguir para evitar castigos. Este tipo de liderazgo suele manifestarse cuando los líderes actúan bajo presión o han perdido su capacidad de recompensa. Así este liderazgo no fomenta la motivación, una de las principales armas del líder, aunque no es descartable cuando se quiere dar un «golpe de timón» a la situación y cambiar por completo la dinámica establecida en un grupo u organización.

Este tipo de liderazgo es más eficaz cuando se aplica a tareas sencillas o en situaciones de crisis, cuando los empleados necesitan una serie de directrices claras. Por el contrario, no es el más indicado para enfrentarse a tareas complejas o con empleados de los que se espera un alto grado de iniciativa o autonomía. (p. 43)

Construcción del liderazgo de George W. Bush como jinete valiente de la fe

Algunos autores, como Skowronek (2005), ponen de presente el hecho de que, en principio, es razonable asumir que la postura de liderazgo asumido resulta tanto del cálculo político estratégico como una expresión de un carácter innato. Por tal motivo, el carácter, como una expresión de la personalidad,

[...] puede poner límite en lo que un determinado actor puede creíblemente convenir en su propia creencia, pero dentro de esos límites, la postura de liderazgo estratégico de un presidente tiene a estar deliberadamente construida con miras a aprovechar su atractivo dentro de la política. (p. 817)

El liderazgo de George W. Bush ha sido estudiado por diversos autores. Gergen (2003) señala cómo el expresidente, durante su época de gobernador del estado de Texas, colgó en su oficina el cuadro *A Charge to Keep*, el cual, decía Bush, representaba la figura de un vaquero que, sobre su caballo, se encargaba de difundir la fe metodista a lo largo y ancho de Occidente. Este símbolo, que en principio parecería inocuo, no lo es tanto si nos adentramos en el análisis de lo que hay tras aquella decisión.

De acuerdo con Gergen (2003), cuando Bush decidió colgar el cuadro en su oficina, también remitió un memorando a todo su equipo de trabajo solicitando que, cuando se entraran a su oficina, dieran una mirada a la hermosa pintura del jinete cabalgando hacia una cumbre empinada, en la medida en que el mensaje es que “servimos a propósitos más grandes que nosotros mismos”. Así las cosas, esta especial identificación con la pintura revela el buen sentido que tenía de sí mismo Bush como líder político, el papel que desempeñaba y el punto nuclear de la fe religiosa.

De esta manera —también indicaba el expresidente sobre esta pintura—, se encuentra a un determinado jinete “en un camino muy difícil y, al menos dos personas le siguen y quizás miles” (Gavaler, 2015). Así, se puede advertir que la identificación con la pintura es muestra de lo que cree de sí mismo y de la forma como lo ven sus seguidores: como un líder valiente e intrépido, capaz de ingresar a terrenos desconocidos y dar goles a enemigos no conocidos, hasta sacarlos de sus escondites y lograr, en el mismo sentido del cuadro, hacer la voluntad de Dios (Gavaler, 2015).

La autobiografía escrita por el expresidente en 1999 —es decir, durante la carrera por su primera presidencia— se tituló *A Charge to Keep*. Bailey (2008) señala cómo en dicha obra el expresidente manifiesta que Jesús le cambió el corazón durante la competencia por la presidencia, y que el sentido religioso le resultó en una retórica reiterada, como, por ejemplo, durante los discursos relacionados con el 11 de septiembre (11-S).

En su autobiografía de 2010, Bush señala que cada presidente decora la Oficina Oval con su propio estilo, y que él decidió colgar allí distintas pinturas de Texas que incluían remembranzas de la batalla de El Álamo y el paisaje del oeste del estado. Sin embargo, llama la atención cómo el propio Bush dedica, de manera especial, unas líneas para justificar su decisión frente al cuadro *A Charge to Keep* cuando indica:

[También traje] una pintura de un jinete montando sobre una colina de W.H.D. Koerner. El nombre de la pieza, *A Charge to Keep*, rememora el himno metodista de Charles Weley, la cual cantamos en mi primera inauguración como

gobernador. Tanto la pintura como el himno reflejan la importancia de servir a una causa más grande que la de uno mismo. (Bush, 2010, s. p.)

Siguiendo a Aznar (2018), puede identificarse que esa postura de Bush en modo alguno es gratuita. De hecho, se entrelaza con lo que se denomina *cultura militar como cultura heroica*, donde esa suma de complicidades, ideas y signos, asociaciones y pautas de conducta y comunicación se basan en el honor. De esta manera, “Una comunidad de honor está estrechamente vinculada a la estructura de poder de la sociedad en la medida en que esta posee los poderes concretos para imponer los criterios honoríficos” (p. 311). Sin embargo, lo que más llama la atención es la manera como los símbolos y las creencias se entrelazan también en un líder como Bush, quien se precia de ser comandante de las FF. MM. De esta manera, el campo militar presupone un código moral y unas pautas de conducta, y aquí se asemeja, en gran medida, a los elementos de la religión, los mismos a los que Bush tanto se refería mediante el cuadro:

[...] recordemos nuevamente la descripción que hace Calderón de la milicia como una ‘religión de hombres honrados’, si bien sus metas son señaladas por la comunidad a la que sirven y, en principio, no incorporan la dimensión trascendente específica de la religiosidad. Lo militar es un humanismo. (Aznar, 2018, p. 319)

Esta especial imbricación entre los poderes militar, político y religioso fue reafirmada por el propio Bush tanto en sus apariciones en la Oficina Oval como en el propio retrato que cuelga en la sala de expresidentes de la Casa Blanca donde aparece justo delante de la misma pintura. Adicionalmente, el legado de su presidencia, recogido en el libro *A Charge Kept*, da cuenta de la importancia que este símbolo tuvo para el desarrollo de su liderazgo efectivo.

El desarrollo de la segunda guerra del Golfo bajo la mirada de Clausewitz y frente a los desarrollos de liderazgos estratégicos e institucionales

El general von Clausewitz vivió en un momento crucial de la guerra, y desde pequeño fue testigo de las guerras de Napoleón. Su obra es producto del trabajo

llevado a cabo por su esposa recolectando sus escritos, situación que ha puesto en duda el alcance del sentido de afirmaciones contenidas en *De la Guerra*, su obra clave (Pommerin, 2014).

Algunos de sus postulados esenciales descansan en el hecho de que la guerra en sí misma no es más que un duelo de fuerza bruta, y donde quien use la violencia más y con mayor intensidad tendrá ventaja. Y es en ese momento en el que la política trae una racionalidad, en la medida en que cuando se usa la política se obtendrán mayores beneficios. Por lo tanto, una guerra sin política no tiene sentido; de ahí su reconocida máxima de que “la guerra es una continuación de la política por otros medios” (Howard, 2002).

En tal sentido, puede afirmarse que la guerra es una acción estratégica, que la guerra tiene naturaleza política y que existen directrices generales para su conducción. Por lo tanto, dependiendo de las ambiciones, habrá que escoger unas estrategias: una *política*, que tiene los objetivos finales, y una *militar*, de cómo lograr los objetivos trazados por la estrategia política. La estrategia militar está supeditada a la política, pero el político no puede entrar a dañar la estrategia militar en sí misma. Es un diálogo y una dialéctica que de modo alguno resulta sencilla (Freedman, 2013).

En esa interrelación se generan fricciones, con ocasión de las miradas disímiles del militar y del político. En este sentido, el objetivo político de la guerra (su *fin político*, según Clausewitz) es un eje primordial y establece las condiciones para evaluar la posibilidad de asumir la guerra y las acciones que la constituyen (Hughes, 2020). A su turno, el conductor político deberá verificar que las acciones efectuadas durante la guerra sean medidas frente a la afectación del interés nacional. Por lo tanto, de acuerdo con Clausewitz, la victoria y las acciones militares durante la guerra deben ser políticamente aceptables, para lo cual debe calcularse el fin posterior de esta, que es lograr la paz. La guerra no tiene un fin en sí mismo, sino que ha de enlazarse con las consideraciones políticas. Por ende, la sujeción del nivel militar al nivel político no constituye una interferencia, sino que, por el contrario, dota de sentido racional la acción militar que llega a un equilibrio en el que, mutuamente, ambos poderes resultan necesarios.

La guerra es la continuación de la política por otros medios

Durante el desarrollo de la segunda guerra del Golfo, se evidenció que las tropas aliadas llevaron a cabo un despliegue de medios de combate que les permitió

enfrentar de manera muy ventajosa a las viejas y desmoralizadas tropas iraquíes. Esto significó tener un número de efectivos suficiente que garantizó el progreso en el territorio enemigo en cuestión de días, utilizando los medios y artefactos militares de última generación, de manera que pudo llevarse a cabo una eficiente operación militar garantizando la menor cantidad de bajas (Wunderlich, 2003).

Este concepto *clausewitziano* se puso de presente en cada oportunidad por parte del presidente George W. Bush, quien constantemente apelaba en sus intervenciones al sentido político que legitimaba la actuación militar (*The Guardian*, 2003). De esa forma, la guerra desarrollada pasaba de ser un mero duelo de fuerza bruta, para ser dotada de una particular racionalidad política que representaba unos mayores réditos: superar la amenaza en el uso de armas de destrucción masiva y el apoyo al terrorismo por parte del régimen iraquí.

La Trinidad

En la guerra existen tres elementos que se deben tomar en cuenta: el *aspecto racional*, afincado en el componente político; la *incertidumbre*, cuyo manejo le corresponde al militar, y el *componente emocional*, que se desarrolla en el pueblo.

Por lo tanto, la guerra no es tan solo una lucha de ejércitos, sino que también implica involucrar a la población, lo que sitúa este elemento en lo que actualmente se conoce como las *guerras híbridas*, donde la acción beligerante no se lleva a cabo para la conquista de territorios, sino que se sitúa en el interés en luchar por la mente, el pensamiento, las actitudes y comportamientos de la población (Manolea, 2021).

El liderazgo estratégico de los dos principales protagonistas de la coalición —George W. Bush y Tony Blair— puso en evidencia que el concepto de la *Trinidad*, de Clausewitz, tuvo plena vigencia durante la segunda guerra del Golfo. En el caso específico del componente emocional, se puso de presente la importancia de la legitimidad de sus pueblos para tomar la decisión de atacar a Irak y, posteriormente, la de mantener la guerra durante los años siguientes, para lo cual se tuvo que apelar a datos e informes que después, y de manera lamentable, resultaron no compadecerse con la realidad (Porter, 2019).

Para la toma de la decisión de ir a la guerra con Irak, se puso de presente el hecho de que Saddam Hussein era un dictador que había perseguido a su pueblo y había utilizado armas químicas. Adicionalmente, un dictador que usó armas de destrucción masiva patrocinó terroristas, pagó a las familias de terroristas suicidas, invadió a sus vecinos, maltrató a su pueblo, engañó a los inspectores internacionales

y se negó a cumplir con más de una docena de normas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (Thiessen, 2009). En 2003, el Consejo de Seguridad de la ONU le dio una última oportunidad de revelar y desarmarse, o enfrentar serias consecuencias. Y el líder iraquí se negó a desarmarse. Esto llevó a Bush a reunir una coalición internacional que dio inicio, en marzo de 2003, a la segunda guerra del Golfo. De acuerdo con Thiessen (2009),

El derrocamiento del régimen de Saddam Hussein liberó a 25 millones de iraquíes. Y tuvo beneficios más allá de las fronteras de Irak. El líder de Libia anunció en diciembre de 2003 que abandonaba la búsqueda de armas de destrucción masiva por parte de su país. El programa nuclear de Libia (el uranio, las centrifugadoras, los diseños para construir bombas, así como los componentes clave de los misiles) fue trasladado a instalaciones de almacenamiento seguras en los Estados Unidos. Libia se comprometió a destruir sus armas químicas. Hoy, Libia está fuera del negocio de la búsqueda de armas de destrucción masiva y fuera de la lista de patrocinadores estatales del terrorismo. (p. 5)

Sin embargo, la posterior evidencia de que el régimen de Hussein no contaba con armas de destrucción masiva llevó a minar el sentido del liderazgo estratégico desplegado por Occidente e, incluso, la misma relación entre el Reino Unido y Estados Unidos, quienes no calcularon los efectos de la intervención militar y, por lo mismo, no pudieron enfrentar la subsecuente guerra de guerrillas (Porter, 2019).

Caos

Desde la visión clásica de Clausewitz, no existe una fórmula única para llegar a la victoria. Lo que se genera es un caos, y el procedimiento sirve para adelantar el camino que conduzca a la victoria. Sin embargo, al final, la toma de decisiones no se basa en el campo científico, sino en los elementos que el mismo campo de batalla otorga. En este escenario, los campos de batalla son cada vez más intensos, más rápidos y con mayores desafíos, por lo que el militar debe tener capacidad para comprender lo que ocurre en el campo de batalla para mantener el objetivo final de la misión.

Para Fontela (2006), hubo dos fases en la segunda guerra del Golfo. La primera, correspondiente a la invasión, se caracterizó por su rapidez, su efectividad y el bajo número de muertes en el ejército de la coalición. Sin embargo, la segunda fase

mostró un desgaste en el liderazgo estratégico, marcado por el caos y la guerra de guerrillas, lo cual significó falta de dominio territorial, lo que desencadenó una limitación al control de la situación y facilitó la organización de la resistencia. En tal sentido,

La guerra de guerrilla urbana, posterior a la guerra, se está mostrando más eficaz, ha tomado la iniciativa, produce mayor desgaste de las fuerzas de la coalición y menos de la resistencia a pesar de su aparente carácter esporádico e improvisado. Las últimas acciones demuestran una unidad de criterio en la designación de los objetivos (militares o civiles) lo que demuestra una dirección estratégica, que puede obligar a realizar el esfuerzo principal de las fuerzas de ocupación en la propia seguridad, dejando el control de la población en manos de la resistencia. (p. 7)

En este escenario, Record (2010) indica que era inimaginable para los principales defensores de la guerra que algunos iraquíes —especialmente, los de la comunidad árabe sunita, quienes, por cierto, estaban próximos a perder el poder— consideraran una invasión y una ocupación estadounidense actos de conquista dignos de ser resistidos mediante el recurso a todos los medios disponibles, incluidos los métodos probados y probados de la guerra de guerrillas insurgentes.

Por tal motivo, la posibilidad de que una invasión provocara el colapso del Estado “dejando a las fuerzas estadounidenses a la deriva en un mar de anarquía, evidentemente también escapó de la imaginación de la administración a pesar de que, a todos los efectos prácticos, Saddam Hussein era el estado iraquí” (p. 83).

Los anteriores hechos, sumados a la circunstancia de que se logró demostrar la combinación de suposiciones falsas y mezquinas acerca del peligro y la inminencia de la amenaza iraquí a la seguridad de Estados Unidos, y la necesidad de asumir los costos y las consecuencias de la guerra a todo costo “condenó la Operación Libertad Iraquí al fracaso estratégico” (p. 83), lo cual minó, en el interior de Estados Unidos y en el mundo entero el liderazgo estratégico de los protagonistas de la operación, como eran George W. Bush y Tony Blair.

Tipos de liderazgo desarrollados en la segunda guerra del Golfo

George W. Bush

En Bush se identifican varios elementos que, en su conjunto, delinear la manera como los símbolos, sentidos y creencias constituyeron el liderazgo durante la segunda guerra del Golfo.

Se evidenció un líder que adoptó un estilo de comando y control que logró desmarcarse de la figura de otros presidentes. Así, indica Gergen (2003), se lo vio como un macho sensato, decisivo, capaz de poner su mirada en el lejano futuro y sin miedo a alcanzarlo. Espera que otros le sigan en el camino, o que, al menos, se quiten de él. De sus estudios de negocios aprendió a focalizarse en pocos objetivos a la vez y a asumir los problemas como distractores:

Hace preguntas y escucha activamente antes de decidir, pero no agoniza, y una vez que se toma la decisión, no tolera la disidencia interna. Felizmente delega detalles, pero supervisa de cerca a su equipo. Si se desvían bruscamente de su curso, los vuelve a poner en línea. Es un hombre del oeste de Texas, un hombre de Dios y orgulloso de ambos. (Gergen, 2003)

Durante el desarrollo del conflicto se evidenció a un presidente capaz de establecer y lograr una agenda común nacional. Con ocasión de los ataques terroristas del 11-S, envió dos veces a las fuerzas estadounidenses a campañas militares y derrocó a dos regímenes del poder siendo capaz de reformular la política exterior de Estados Unidos y alejándose de compromisos multilaterales (Gergen, 2003). De esta manera, tal como lo recoge Thiessen (2009),

El presidente Bush respondió a los ataques lanzando una guerra amplia y sostenida contra las redes terroristas en todo el mundo. Prometió al pueblo estadounidense: 'Dirigiremos todos los recursos a nuestro alcance para ganar la guerra contra los terroristas: todos los medios de la diplomacia, todas las herramientas de inteligencia, todos los instrumentos de aplicación de la ley, todas las influencias financieras. Privaremos de fondos a los terroristas, los enfrentaremos entre sí, los sacaremos de sus escondites seguros y los llevaremos ante la justicia'. (p. 3)

En esta nueva guerra, Bush desarrolló su autoproclamada doctrina, que consistió en tres elementos. El primero fue el hecho de que su país no haría distinción entre quienes cometen actos de terror y quienes los apoyan. El segundo fue en el sentido de que Estados Unidos no volverá a ser atacado y, por ello, combatirá en el extranjero a los terroristas, para no tener que enfrentarlos en su propio suelo.

El tercer, finalmente, es una guerra frontal a la ideología terrorista promoviendo la alternativa de libertad (Thiessen, 2009).

De esta manera, Bush logró trazar una relación de aprendizaje y aprovechamiento mutuo entre el líder y sus seguidores, lo cual permitió ajustar la escala de los valores, actitudes y creencias de quienes le seguían motivándolos a lograr acciones que incluso no se esperaban al inicio. En este caso, la promesa de libertad conllevó mayores niveles de satisfacción, y se configuró así un líder carismático, capaz de generar una visión y misión común para los miembros del grupo (Avolio et al., 1995; Bass et al., 2003; Cuadrado & Molero, 2002).

Finalmente, merece la pena recalcar la manera como Bush protagonizó el liderazgo en calidad de comandante en jefe de las FF. AA. de Estados Unidos, mediante un sinnúmero de apariciones tanto en campos de batalla como en sitios simbólicos de poder: por ejemplo, los portaaviones y destructores, donde explicitaba su sentido de liderazgo y de orden. Este acercamiento, según lo señala Freedman (2013), es un aspecto fundamental del líder, en la medida en que, en la batalla, un ejército al que le hace falta la figura del liderazgo podría verse enfrentado a perder su disciplina y su voluntad de avanzar, y a condenar, por tanto, sus propios esfuerzos al caos.

Sadam Hussein

Como lo apunta Soriano (2013), el liderazgo militar se define a partir de la capacidad que debe poseer el personal que hace parte de una fuerza militar para dirigir y conducir a sus hombres y agregar al desarrollo del conglomerado, de manera que pueda obtener los resultados ya sea en la guerra o en la paz.

En el caso particular de la guerra del Golfo, se pudo apreciar cómo el liderazgo de Hussein se derrumbó ante las fuerzas de la coalición. De hecho, tal como lo recoge Fontanela (2006), el “numeroso y aparentemente potente Ejército iraquí, era un coloso con los pies de barro, sólo apto para la represión interna” (p. 2). Así las cosas, tal como se evidenció al terminar la guerra con Irán, no se logró ninguna ventaja, no obstante haber sido el país agresor y haber tenido a su favor el factor sorpresa y hasta el mismo apoyo occidental en el suministro de armamento. La situación particular del ejército iraquí mostró a un cuerpo militar debilitado como consecuencia de la primera guerra del Golfo y las subsecuentes sanciones y embargos (Fontanela, 2006).

En este sentido, tal como lo refiere Soriano (2013), los líderes del momento son los capaces de ser profundamente innovadores y de manejar los problemas

derivados de la cada vez mayor obsolescencia. En el caso de Hussein, se pudo evidenciar que su aparente poder no pasó justamente de eso: una mera apariencia. Y no logró modernizar su propia capacidad de instrucción hacia el liderazgo moderno, en el que el líder es capaz de procesar la información y aprovecharse de las oportunidades, para interpretar de manera inteligente las adversidades y utilizar de forma moderna y creativa las herramientas. Quizás, parte de este colapso interno en la dirección de las tropas iraquíes respondió al estilo de liderazgo basado en la coerción, estilo que, como se apuntó líneas arriba, fue el que preferentemente desarrolló Hussein, y el cual, por su misma naturaleza, significó limitaciones para la adecuada conducción de la guerra.

El neoinstitucionalismo normativo de Hussein y Bush

Las teorías institucionales se centran en las bases conductuales y sociales de la información y preferencias en una teoría de la elección racional. En este sentido, March y Olsen (1989) hablan permanentemente de *organizaciones* y de *instituciones políticas* "como sistemas de reglas y de estructuras de significado" (Torres, 2015, p. 123). Asimismo, se refieren a *estructuras institucionales* y *estructuras normativas*, que se asimilan como "colecciones de procedimientos operativos estándar... que definen y defienden valores, normas, intereses, identidades y creencias" (Torres, 2015, p. 123). Así, las instituciones políticas empiezan a irradiar su importancia en distintos ámbitos de las ciencias sociales, desde una perspectiva amplia a la luz de las conductas del mismo individuo y la acción individual agregada de los miembros de la sociedad.

Siguiendo a Torres (2015), se puede considerar a las instituciones como marcos normativos en una perspectiva amplia. Ese esquema se compone de "reglas, normas, procedimientos, costumbres, convencionalismos, roles y rituales" (p. 123), de manera que las instituciones pueden ser desde reglamentaciones determinadas por los mismos individuos frente a qué y a quién se incluye en la toma de decisiones hasta prácticas reconocidas que consisten en funciones identificables, al mismo tiempo que contienen normas o reglas que orientan las dinámicas de quienes detentan esas funciones.

El ambiente institucional en el liderazgo de Bush y el de Hussein resultó evidente. Desde una perspectiva sociológica, cada uno de los dos líderes ejerció su poder desde una perspectiva histórica y sociológica, apelando a las estructuras de las instituciones que dirigían. De esta manera, siguiendo a Ostrom (2005), las instituciones funcionaron como recetas (*prescriptions*) para crear un orden frente a las

interacciones y dinámicas sociales repetitivas y estructuradas, lo cual irradia tanto a las familias como a las empresas, los barrios y las entidades gubernamentales de todos los niveles.

Tal como señala Torres (2001) la idea predominante sobre instituciones se fundamenta en el hecho de que existen conjuntos de reglas o sistemas normativos que controlan la manera en la que las personas se comportan de forma individual. Las normas, así entendidas, son el resultado de la acción de entidades sociales concretas a las cuales se les reconoce como “organizaciones formales”, la cuales están encargadas de establecer y hacer cumplir las reglas que las rigen. Así las cosas, “el fenómeno institucional no puede ser entendido si no se consideran entidades tales como la familia, las legislaturas, los ejércitos, las iglesias y las empresas. Así, las instituciones deberían ser vistas como organizaciones que han alcanzado un “cierto estado o propiedad que le[s] permite generar e imponer patrones de conducta y que puede ser estudiada con independencia de los miembros individuales que la integran (p. 128)”. Ahora bien, si se tiene en cuenta el papel que la religión, los símbolos y las creencias tuvieron en los liderazgos de Bush y de Hussein, puede advertirse que, desde la mirada institucional, en el caso de la segunda guerra del Golfo se desarrolló una especial mirada neoinstitucional normativa. Lo anterior, por cuanto el desarrollo de las conductas humanas se basa en la estructuración de reglas de comportamiento: en el caso de Bush, en lo que, desde su perspectiva y fe, corresponde a la libertad desde la visión occidental; en el caso de Hussein, desde el entendimiento racional de los dictados del baazismo. Esto implicó que, en el marco de la segunda guerra del Golfo, las conductas de los individuos, tanto en Estados Unidos como en el Medio Oriente —y de contera, en distintas regiones del planeta—, se desarrollaran con base en la influencia de normas (restricción de movimientos, limitación de derechos de intimidad, controles migratorios). Las preferencias de los individuos se hicieron con base en la lógica de lo que resulta adecuado, correcto o conforme a la norma superior.

Así, las preferencias de la sociedad se fueron encauzando a lo que legalmente era lo correcto, en una especie de “reciprocidad inercial y colectiva, excepto que se presente un liderazgo fuerte o una disconformidad poderosa que alteren la estabilidad” (Sánchez, 2013).

Conclusiones

George W. Bush y Saddam Hussein son líderes que, en principio, navegaron por orillas completamente distintas: el primero, apegado a los valores fundamentales de Occidente, y el segundo, visto como un revolucionario capaz de sentar mirada al frente a los tradicionales poderes imperiales; especialmente, el de Estados Unidos.

Bush destacó como un presidente especial, dado su liderazgo en la lucha contra el terrorismo, para lo cual apeló al apoyo de su pueblo. De esa manera representó la tradicional política estadounidense, donde se enaltecen los valores de la valentía y el riesgo. Hussein logró someter a su pueblo bajo la congregación del apoyo militar y político manteniendo grandes elementos de unión durante las tres décadas en las que logró mantenerse en el poder desafiando a la comunidad internacional.

Ambos líderes destacaron por el hecho de que lograron influir sobre los demás en sus pensamientos y acciones. De esta manera, fueron agentes protagonistas de los motivos y propósitos que los movilizaron y que les permitió mantenerse en el poder.

Sin embargo, en la segunda guerra del Golfo los liderazgos de ambos protagonistas tuvieron unas dinámicas distintas, entendidos desde la mirada clásica de Clausewitz. En dicha confrontación, la superioridad militar de los Aliados mostró cómo la aparente fortaleza militar iraquí resultó ser una mera ilusión.

Finalmente, los estilos de liderazgo de Hussein y de Bush pueden comprenderse desde una mirada neoinstitucional normativa, por cuenta del papel de la norma y la religión, los símbolos y las creencias para la estructuración de las conductas debidas y esperadas de sus pueblos.

Referencias

- Aburish, S. (2003). Saddam Hussein. método, astucia, codicia y crueldad. *Vanguardia dossier*, (5), 17-23.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Technical report. Mind Garden.
- Bailey, D. (2008). Enacting Transformation: George W. Bush and the Pauline conversion narrative in "A Charge to Keep". *Rhetoric and Public Affairs*, 11(2), 215-241.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Blinderman, E. (2009). The Conviction of Saddam Hussein for the crime against humanity of other inhumane acts. *University of Pennsylvania Journal of International Law*, 30(4), 1239-1264.
- Bush, G. (2010). *Decision points*. Crown Publishers.
- Cifuentes, I. (2008). *Liderazgo estratégico, Consideraciones*. Perspectiva militar. Temas académicos militares. <https://perspectivamilitar.blogspot.com/2008/01/liderazgo-estrategico-consideraciones.html>
- Clausewitz, C. (2007). *On war*. Oxford University Press.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39-55. <http://www.uned.es/474031/rpwo.pdf>
- Etkin, J. (2006) *Liderazgo estratégico*. Leadership-Agenda.
- Fernández-Montesinos, A. (2018). *Repensando el liderazgo estratégico*. Sílex.
- Fontalela, S. (2006). Reflexiones tácticas sobre la Guerra de Irak (2003-2005). *Boletín de Información* (293). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4574796>
- Freedman, L. (2013). *Strategy, a history*. Oxford University Press. New York.
- Gavaler, C. (2015). *Super cowboy in the white house*. The patron saints of superheroes. <https://thepatronsaintsofsuperheroes.wordpress.com/tag/a-charge-to-keep/>
- Gergen, D. (2003). *Leadership in the Bush White House*. Harvard Business School. <https://hbswk.hbs.edu/archive/leadership-in-the-bush-white-house>
- Howard, M. (2002). *Clausewitz: A Very Short Introduction*. OUP Oxford.
- Hughes, G. (2020). Carl von Clausewitz and his Philosophy of War: The Evolution of a Reputation, 1831-2021. *History*, 105(368), 773-805. <https://doi.org/10.1111/1468-229X.13085>
- Jerrold, M. (2005). *The Psychological Assessment of Political Leaders: With Profiles of Saddam Hussein and Bill Clinton*. University of Michigan Press.
- Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.

- Macagnan, C. (2013). Teoría institucional: escrito teórico sobre los protagonistas de la escuela institucionalista de Economía. *BASE, revista de administración y contabilidad de Unisinos*, 10(2), 130-141. <https://doi.org/10.4013/base.2013.102.03>
- Mahnken, T., & Keane, T. (2007). *War in Iraq: planning and execution*. Routledge.
- Manolea, A. (2021). The transpersonal war - Constituent of the hybrid war. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 26(4), 372-376. <https://doi.org/10.2478/raft-2021-0048>
- Miller, J., & Mylroie, L. (1990). *Saddam Hussein and the Crisis in the Gulf*. Times Bks.
- Moaddel, M., Tessler, M., & Inglehart, R. (2008). Saddam Hussein and the Sunni Insurgency: Findings from Values Surveys. *Political Science Quarterly*, 123(4), 623-644.
- Monsalve-Castro, C., Chamorro, L., & Luzardo, M. (2018). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(2), 115-127. <https://doi.org/10.18359/rfce.3049>
- Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press.
- Perry, B. (2022). Bush, George H. W. *American National Biography*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/anb/9780198606697.013.369770>
- Pommerin, R. (2014). *Clausewitz goes global: Carl Von Clausewitz in the 21st Century*. Miles-Verlag.
- Porter, P. (2019). Behind the times: not Blair's war, but Britain's. *History Today*, 69(4), 90-94.
- Record, J. (2010). *Wanting war: why the Bush administration invaded Iraq*. Potomac Books.
- Sánchez, J. (2013). *Teoría institucional y ciencia política como factores de cambio en la seguridad nacional y gobernanza democrática*. CLAD.
- Sastre, S. (2014). *Desarrollo de capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural. Aplicación a comunidades Aymaras*. [Tesis doctoral] Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos.
- Skowronek, S. (2005). Leadership by definition: first term reflections on George W. Bush's political stance. *Perspectives on Politics*, 3(4), 817-831.
- Soriano, T. (2013). Buscando un líder. En Ministerio de Defensa (Ed.), *El liderazgo de las fuerzas armadas en el siglo XXI* (pp. 39-62). Ministerio de Defensa.
- The Guardian. (2003). *Full text: Bush's speech*. <https://www.theguardian.com/world/2003/mar/18/usa.iraq>
- Torres, E. (2015). El nuevo institucionalismo: ¿hacia un nuevo paradigma? *Estudios Políticos*, 9(34), 117-137.
- Torres, E. (2001). Enfoques y modalidades del análisis de las instituciones políticas. *Estudios Políticos*, 6(27), 123-155.
- Thiessen, M. (Ed). (2009). *A Charge Kept: The Record of the Bush Presidency 2001-2009*. <https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/infocus/bushrecord/documents/charge-kept.pdf>

- Wunderlich, H. (2003). Sistemas de armas utilizados en la Guerra en Irak-coalición 2003. *Revista de Marina*, 120(874).
- Zadeh, S., & Shafiee, E. (2017). The Study of Human Rights Situation in Iraq during Saddam Hussein Era. *Journal of Politics and Law*, 10(2), 216-219.