



El papel que desempeña el carácter en el liderazgo eficaz

El general Glenn K. Otis, comandante del Comando de Adiestramiento y Doctrina, visita a soldados acantonados en el Fuerte Jackson, estado de Carolina del Sur, 9 de febrero de 1983.

NARA

Coronel (R) Robert Gerard, Ph.D., Ejército de EUA

El Coronel (retirado) Robert Gerard, Ph.D., Ejército de EUA cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Southern Mississippi, Maestrías en Educación y Asesoramiento de la Universidad Monmouth y la Universidad Shippensburg y un Doctorado en Administración pública de la Universidad Estatal de Pensilvania. Sirvió en el Ejército durante la guerra de Corea y tuvo dos otros despliegues de combate en Vietnam.

El carácter, las cualidades éticas y morales de una persona, ayuda a determinar lo que es correcto y le proporciona a un líder una motivación para hacer lo correcto, independientemente de las circunstancias, ni de las consecuencias.

—Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (*Army Doctrine Reference Publication - ADRP*) 6-22, *Army Leadership* (2012)

Los grandes líderes son soldados humildes que atribuyen su éxito a los hombres y mujeres bajo su cargo. Se apartan mientras sus oficiales y soldados reciben premios y elogios muy merecidos. Su carácter destaca su liderazgo.

Uno de los grandes líderes de carácter del Ejército fue Glenn K. Otis. Entre sus muchas asignaciones de mando en tiempo de guerra y de paz, encabezó el Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de EUA, Ejército de EUA en Europa y el Séptimo Ejército/Grupo Central de Ejércitos. El general Otis pasó los últimos cuatro años de su vida en Carlisle, Estado de Pensilvania —donde mantuvo un bajo perfil como oficial retirado tranquilo y sin pretensiones. Si por casualidad lo conociera, jamás se imaginaría su impresionante carrera y, mucho menos, sus acciones heroicas en la guerra de Vietnam.



Foto encontrada en <http://army.togetherweserved.com/>

El teniente coronel Otis con tropas del 3^{er} Escuadrón, 4^o Regimiento de Caballería, 1968.

Un oficial retirado

Conocí, por primera vez, al general retirado Otis en una fiesta militar un poco después de que se mudó a Carlisle. Asistí a la fiesta solo y lo vi parado en medio de una gran sala ruidosa llena de invitados a todo conversar. Pensaba que sabía quién era pero no estaba seguro. Me presenté como Bob Gerard y él contestó causalmente que era Glenn Otis. Si bien no pude reconocer su rostro, inmediatamente reconocí el nombre. De haber reconocido su rostro, dudo mucho que hubiera

intentado decirme nada de su grado previo ni de sus logros. Hablamos por un buen rato y le conté un poco acerca del club de desayuno al cual pertenecía —un pequeño grupo de militares retirados del Ejército que se reunían todos los sábados por la mañana para resolver los problemas del mundo. No pasó mucho tiempo para que se convirtiera en un integrante regular.

En nuestra primera reunión de desayuno, hizo un esfuerzo especial para decir que prefería ser llamado “Glenn” en lugar de “general Otis”. Sin embargo, jamás fuimos capaces de dejar de llamarlo “Señor”. Otis no habló de sus logros en el servicio militar, aunque habían muchos. En cambio, hablaba con orgullo de las grandes tropas que había comandado a lo largo de los años.

Un comandante de combate

Otis se alistó en el Ejército en 1945 y pasó tres años como soldado antes de asistir a la Academia Militar en West Point. Estoy seguro de que su experiencias como soldado le inculcó un excelente sentido básico de lo que es ser un soldado —junto con todas las dificultades. Es muy fácil encontrar los hechos de su progresión en el Ejército —las escuelas, ascensos en grado y premios, y las posiciones de gran responsabilidad que ocupó mientras avanzaba en grado de Soldado raso a General de cuatro estrellas. Más allá de todo esto, había algo muy especial y sincero acerca de Glenn Otis; por lo tanto, comencé mi búsqueda para averiguar más sobre este gran soldado cuyo carácter parecía tan excepcional.

Encontré pruebas del carácter de Otis en su servicio como comandante combatiente en 1967 y 1968 en Vietnam. En mi opinión, no hay nada que pueda ejemplificar más los atributos personales de Glenn Otis que sus experiencias de combate en Vietnam, donde comandó el 3^{er} Escuadrón, 4^o Regimiento de Caballería de la 25^a División de Infantería, y donde recibió la Cruz de Servicio Distinguido por su gallardía en acción durante la ofensiva Tet en 1968.

El Escuadrón de Caballería de la 25^a División.

Otis asumió el cargo de comandante del escuadrón en diciembre de 1967. El escuadrón de caballería era una fuerza móvil que constaba principalmente de tanques y vehículos blindados de transporte de personal. Los tanques tipo M48 tenían un poderoso cañón de 90mm, una ametralladora de calibre .50 montada en la torreta y otra ametralladora M60 montada cerca del cañón principal. Los vehículos blindados de transporte

de personal tipo M113 llevaban tropas y tenían una ametralladora de calibre .50 y una ametralladora M60 montadas en ambos lados de los vehículos. Además de las tres unidades de caballería (Tropas A, B y C), había una unidad de aviación (Tropa D), la cual consistía en helicópteros ligeros de observación, helicópteros de transporte de tropas, helicópteros de ataque y un pelotón de fusileros aerotransportado.

La 25ª División estaba ubicada en el III Cuerpo de Ejército, un área que incluía la capital, Saigón. La misión del escuadrón era proteger la ruta principal de abastecimiento al noroeste desde Saigón hasta Cu Chi (el campamento base de la división) y de Cu Chi a Tay Ninh, una distancia de aproximadamente 80 kilómetros. Tenía amplios conocimientos del área basado en mi primer despliegue en Vietnam en 1966. Además, mi hermano menor, un integrante de la división, resultó herido en el área —en un lugar conocido como Hobo Woods. Las unidades que conformaban el escuadrón de caballería eran móviles, tenían una gran cantidad de potencia de fuego y podían operar independientemente.

El camino de Saigón a Tay Ninh. Cuando los vietnamitas lanzaron la ofensiva Tet en enero de 1968, los elementos de escuadrón del entonces teniente coronel Otis, estaban dispersados en puntos clave a lo largo de aproximadamente 50 millas de la carretera entre Saigón y Tay Ninh. Los elementos de combate de Otis no estaban consolidados de ninguna manera para responder rápidamente a lo que resultó ser una ofensiva norvietnamita de gran escala en todo el país. El 3-4 Escuadrón de Caballería jugó un rol vital para impedir la pérdida de la base aérea en el combate principal de la guerra.

En su libro titulado, *A Hundred Miles of Bad Road*, los autores Dwight W. Birdwell y Keith William Nolan describen varios relatos que demuestran el estilo de liderazgo de Otis.¹ El autor Birdwell sirvió en el 3^{er} Escuadrón del 4^o Regimiento de Caballería, bajo Otis. Algunos relatos descritos en el presente artículo provienen del libro de Birdwell y algunos otros de entrevistas y correspondencia con veteranos del escuadrón.² Otra información viene de la narración propia de Otis, registrada cuando era estudiante en la Escuela Superior de Guerra del Ejército.³

A principio de su asignación, aparentemente Otis causó una buena impresión personal a todos los integrantes del escuadrón. Un comandante de tanques dijo

que no podía recordar al comandante previo del escuadrón antes de que llegara Otis. De hecho, ya no podía visualizar en su mente el rostro del antiguo comandante, pero agregó que todos conocían y recordaban a Otis porque casi siempre estaba con los soldados, asegurándose de que estuvieran bien y tomando nota de lo que necesitaban.

A fin de proteger la carretera, el escuadrón fue dispersado en unidades más pequeñas en puntos clave a lo largo del camino largo y peligroso. Otis iba a sus posiciones en su vehículo semi-oruga, sin escolta, solo para cerciorarse de que estaban alertas y estuvieran bien. La presencia frecuente de Otis era diferente a la de un microadministrador; confiaba en sus subalternos y se aseguraba que tenían lo necesario para llevar a cabo sus tareas.

El comandante de tanques informó que como parte de la misión de seguridad en el camino, había lugares donde la ruta de abastecimiento principal pasaba por aldeas del lugar. En estos casos, de noche, las escuadras de infantería desmontaban sus transportes y proporcionaban seguridad de flanco mientras los vehículos blindados avanzaban a través de la aldea. A los soldados no les gustaba hacer eso porque era muy peligroso. De vez en cuando, Otis desmontaba su vehículo y llevaba a cabo la seguridad de flanco con una escuadra de infantería. Uno de los soldados que detestaba estas misiones dijo que cuando veía a Otis desmontar su vehículo junto con ellos, sentía que no podía quejarse de sus deberes.

Una de las áreas problemáticas a lo largo de la carretera estaba cerca de la aldea de An Duc, al norte de Cu Chi, donde los vietcong constantemente colocaban minas en una alcantarilla debajo del camino. Birdwell y Nolan describen un incidente en que la sección de Birdwell de la Tropa Charlie se le había asignado la misión de mantener la observación nocturna del área donde se encontraba la alcantarilla. La pequeña unidad fue cuidadosamente encubierta en el lugar cerca de la alcantarilla y pacientemente esperaba ver indicios de cualquier movimiento enemigo.

Repentinamente, Birdwell dijo que escuchó un ruido retumbante. Se aproximaba cada vez más desde atrás de su posición. Por fin, en la oscuridad, pudo distinguir un vehículo semi-oruga y la silueta de Otis. El vehículo se detuvo. Luego de algunos minutos, Otis calladamente lo contactó por radio. Desde su posición, Otis, usando un dispositivo de visión nocturna, podía ver a un grupo de vietcong desplazándose en silencio hacia el camino y la

alcantarilla. Dirigió a las tropas de Birdwell a una posición donde podrían enfrentar a los soldados enemigos. El enemigo jamás supo lo que le había golpeado. Al día siguiente, Otis felicitó y elogió a los soldados de la Tropa Charlie pero jamás se atribuyó ningún mérito.

El ejercicio del mando tipo misión. El estilo de liderazgo de Otis causó una impresión duradera en un comandante de la Tropa B. A veces, Otis viajaba con las tropas cuando estaban protegiendo la carretera principal entre Saigón y Tay Ninh. Antes de desplazarse de una posición a otra, el nuevo comandante de tropa quiso dar una presentación de información a Otis sobre sus planes y avances. Otis escuchó la primera presentación del nuevo comandante de tropa. La segunda o tercera vez que el comandante comenzó a dar una presentación de información, cuentan que Otis lo interrumpió. Otis le explicó que le había asignado una misión al comandante de tropa que él mismo consideró adecuada. Otis dijo que no era necesario que supiera todos los detalles. Estaba disponible en caso de que sus comandantes necesitaran más recursos del escuadrón, o de la división para ayudarles en una lucha más amplia. De hecho, Otis dijo que todas las unidades de caballería llevaban a cabo las operaciones nocturnas de manera distinta. Lo consideraba algo positivo porque le presentaba un problema de imprevisibilidad al enemigo.

En 1967, el Ejército sacó de la escuela a un joven oficial que estudiaba transmisiones y lo asignó como oficial de transmisiones del escuadrón bajo el mando de Otis. El teniente confesó su temor de quedar mal ante su nuevo líder. Otis se sentó a su lado, lo miró directamente a los ojos y le dio una palmada en la rodilla. Otis alentó al teniente, diciéndole que solo necesitaba seguirlo —y que estaría bien. El joven oficial confió en Otis. Con el tiempo, el teniente olvidó los nombres de todos los otros oficiales que conoció en Vietnam, pero recordó a Glenn Otis el resto de su vida porque Otis primero fue un hombre y después un coronel.

Otis tenía buen sentido del humor. En un enfrentamiento con las fuerzas del Ejército de Vietnam del Norte en Hoc Mon en 1968, poco después de asumir el cargo de comandante del escuadrón, aterrizó cerca de uno de los tanques de la Tropa C. El comandante de tanque tenía un mono mascota atado con una correa a la cúpula. Cuando llegó Otis, el comandante estaba de pie a lado del tanque y el mono estaba en lo alto de la cúpula. Otis miró al comandante y, luego, al mono.

Como una broma, preguntó si el mono estaba al mando del tanque. El comandante dijo que no y cuestionó porque Otis hacía la pregunta. Otis dijo que había oído mucho chirrido cuando escuchaba las comunicaciones de este tanque en la red de la Tropa C. Ahora que había visto al mono cerca de la cúpula, presumió que era el comandante del tanque y el chirrido en la red tenía que haber venido del mono.

La ofensiva de Tet. Salvo unos pocos observadores, la ofensiva de Tet fue una sorpresa para las fuerzas estadounidenses. Al principio, se le consideró una acción recreativa más que una ofensiva norvietnamita de gran escala en el área de Khe Sanh, a lo largo de la zona desmilitarizada. En su lugar, la acción fue una ofensiva cuidadosamente planificada en todo el país, que incluía unidades tanto norvietnamitas como del vietcong. Cuando se le ordenó a Otis responder al contacto enemigo cerca del rincón sudoeste de la Base Aérea de Tan Son Nhut, no tenía la menor idea de la magnitud del ataque norvietnamita que había sido cuidadosamente planificado, ni los principales comandos estadounidenses y vietnamitas tampoco tenían idea. La Base Aérea fue una de las cinco más grandes instalaciones blancas en el área de Saigón. En su misión de seguridad de carreteras, los elementos del escuadrón de caballería de Otis todavía estaban distribuidos en puntos clave a lo largo de las 50 millas de la parte sudoeste de Saigón, al norte a Tay Ninh.

Cuando Otis recibió la orden de desplegar al escuadrón en el sur, solo estaban disponibles dos pelotones de la Tropa C, junto con la Tropa D (la unidad de caballería aérea) en Cu Chi, pero, inicialmente, no hubo nada que indicara el ataque contra la Base Aérea, no era más que una redada de golpe y fuga por una pequeña unidad guerrillera. Sin embargo, la fuerza enemiga que atacaba la Base Aérea de Tan Son Nhut sumaba aproximadamente 2.665 soldados norvietnamitas y del vietcong. La pequeña pero poderosa fuerza de la 3-4 Caballería llevó a cabo un ataque frontal contra los elementos de vanguardia de una ofensiva de gran envergadura.

El combate llegó a ser un testamento de la valentía y valor de Otis y de las tropas asignadas a la 3-4 Caballería. El comandante de la Tropa C iba a la cabeza del ataque. Luego, se presentaron muchos premios por valor. La Tropa C sufrió el número más alto de bajas mientras miles de balas trazadoras verdes, junto con una multitud de granadas de lanzacohetes, golpearon a los soldados y a los vehículos blindados que habían

hecho contacto en el punto de penetración en la Base Aérea. Otis, rápidamente asumió el mando de todo el combate en el área de Tan Son Nhut.

Cuando la Tropa B entró al combate en un momento crítico del enfrentamiento, Otis recomendó a su comandante maniobrar a la unidad para golpear al enemigo que les atacaba desde el flanco. En sus notas, el comandante de la unidad recontó que Otis, por rutina, decía a sus comandantes subalternos que él recomendaba acciones específicas —en lugar de dirigirlos. Otis, dejó las decisiones detalladas a sus comandantes subalternos, permitiéndoles la flexibilidad de modificar los planes al instante, de ser necesario.

Según los relatos verbales de los soldados que estaban en la zona de combate, los helicópteros de Otis fueron derribados siete veces. Un especialista que estaba con Otis cuando su helicóptero hizo un aterrizaje forzoso, cuenta que Otis salió de la aeronave averiada en medio del combate en curso con balas volando por todos lados. Otis caminó algunos metros y esperó que llegara la siguiente aeronave para recogerlo. Estaba tranquilo, como si estuviera esperando un taxi en Nueva York. Milagrosamente, salió de estas aeronaves dañadas sin lesiones graves.

Durante la ofensiva Tet, Otis frecuentemente sobrevolaba sus tropas solo a unos centenares de pies de altura. Arregló el reabastecimiento de municiones de la asediada Tropa C y evacuó a los heridos en su helicóptero. Participó en el combate desde el principio hasta el fin. Cuatro de sus aeronaves fueron derribadas cerca de Saigón. Un soldado que resultó gravemente herido en el combate se refirió a Otis como un teniente coronel leal y fuerte que podía resolver problemas y tomar decisiones.

A pesar de su preocupación genuina por sus soldados, Otis no era ingenuo. Un acontecimiento en el combate de la Base Aérea de Tan Son Nhut demuestra cuán enérgico podía ser. Intensificaba el combate y los refuerzos comenzaban a llegar. El comandante de mayor jerarquía, un Coronel, llamó por radio para decir que era Coronel, Otis, en ese tiempo, solo era Teniente Coronel, y le dijo a Otis que debía proporcionar un informe sobre la situación para que el Coronel asumiera el control del campo de batalla. La respuesta de Otis fue que no cedería el control del campo de batalla hasta tanto se terminara el combate. Dijo que el Coronel estaba en apoyo de su unidad. El Coronel hizo una pausa y acordó, y entonces le preguntó a Otis a dónde quería que llegaran las tropas.

Una despedida. Por primera vez, Glenn Otis fue herido el 31 de enero de 1968 durante la ofensiva Tet. Nuevamente fue herido y evacuado en mayo. Escribió una carta de despedida a los integrantes del escuadrón en junio. Si bien sostuvo que no quiso que la carta estuviera llena de sentimientos y nostalgia, un cierto nivel de sentimiento era evidente. Expresó el gran respeto que sentía para con sus tropas. Escribió que parte de él siempre estaría con el “3-4 Escuadrón de caballería”, y no fue la parte que obtuvo el vietcong cuando fue herido. Dijo que jamás olvidaría ninguno de los combates ni tiempos difíciles que compartieron.

El carácter duradero

Después de la guerra, el escuadrón celebraba reuniones cada dos años. Otis asistía cuando le era posible, aún después de ser ascendido al grado de General. Las tropas lo consideraban tanto un anecdotista



El general Glenn K. Otis, comandante del Ejército de EUA en Europa y el Séptimo Ejército, en una ceremonia de conmemoración del 40º aniversario del Día D, 2 de junio de 1984.

NARA

cautivador como un buen oyente. Parecía que Otis recordaba a todos sus soldados, vivos o muertos. Mantuvo contacto por correspondencia con un número de ellos y les ayudó tanto a ellos como a sus familias cuando era posible. Por ejemplo, escribió una carta para ayudar al hijo de un antiguo soldado para que asistiera a la Academia Militar de EUA en West Point. Posteriormente, Otis dedicó sus esfuerzos para que Dwight Birdwell, un amerindio que jugó un rol heroico en el combate de Tan Son Nhut, fuera condecorado con la Medalla de Honor.

El respeto mutuo. Durante toda su vida, Otis fue conocido por respetar a las personas como un todo y no prestar atención a las diferencias. Por ejemplo, un oficial subalterno que luchó a lado de Otis en el combate de Saigón luego se convirtió en un ávido manifestante anti-guerra. A pesar de eso, tanto su amistad como el respeto mutuo perduró. Uno de sus antiguos capitanes dijo que el servir bajo el mando de Otis fue un privilegio singular.

Como soldado y retirado, Glenn Otis no necesitaba parafernalias especiales, ninguna granada que colgara de su cinturón, ninguna gorra gastada, ninguna pistola con mango de perla, ningún perro con correa, ninguna pipa, ningún cigarro en su boca. Las personas que lo conocieron podían determinar que era un gran hombre, un verdadero líder de hombres. Glenn Otis era una persona de carácter.

El liderazgo duradero. Mientras reflexionaba sobre mi búsqueda para descubrir lo que era tan especial acerca de Glenn Otis como líder, se me presentó la primera oportunidad de reunirme con él. La respuesta estaba frente a mí. Allí estaba, de pie, solo y en silencio;

un hombre humilde y pensativo, espontáneamente amable con un desconocido. Se conectó con sus oficiales y soldados del mismo modo. Sus soldados no sintieron que trabajaron bajo él, sino con él. Pensaban que Otis hablaba con ellos en lugar de darles órdenes. Su sinceridad, humildad y una preocupación genuina por sus subalternos fueron las cualidades que distinguieron a Glenn Otis de sus contemporáneos. Su ejemplo de liderazgo eficaz es eterno.

Conclusión

Muchos líderes son respetados. Sin embargo, hay una diferencia entre el respeto y la reverencia. En el Ejército, el mostrar respeto a líderes es algo obligatorio. Los soldados muestran respeto a través de la deferencia, cortesía y obediencia. Por otra parte, la reverencia es el respeto logrado. Los soldados que llegan a guardarle respeto a un líder, lo muestran a través de la veneración. Glenn Otis era, y todavía es, venerado por sus tropas.

Cuando hice contacto con los integrantes sobrevivientes de la 3-4 Caballería, me sorprendió cuán frecuentemente ellos dijeron que amaban a su comandante. Este sentimiento es bastante raro entre un grupo diverso de hombres rudos, muchos de los cuales se criaron en la década de los años 60, en vecindarios dilapidados, o en pueblos rurales pobres donde la supervivencia era un desafío y la autoridad no bien recibida.

El carácter hace mucho más que ayudar a un líder a “determinar lo que es adecuado” y “hacer lo correcto”, según lo establecido en la ADRP 6-22. La historia de Glenn Otis demuestra cómo un líder con carácter puede inspirar a hombres no solo en el campo de batalla, sino en todas las facetas de sus vidas. ■

Referencias Bibliográficas

1. Birdwell, Dwight W. y Nolan, Keith William, *A Hundred Miles of Bad Road: An Armored Cavalryman in Vietnam, 1967-1968*, (Novato, California: Presidio Press, 1997). Extractos parafraseados y usados con permiso.

2. Quiero agradecerles a los integrantes del 3^{er} Escuadrón, 4^a Caballería, sin cuyo apoyo no hubiera podido escribir el presente artículo: Dwight W. Birdwell, Thomas Fleming, Rolland Fletcher, Jimmy Greer, Jerry Headley, Oliver Jones, Ralph Martinez, Malcom

Otis, Jim Ross, William E. Shaffer y Robert Sevene. Los integrantes sobrevivientes de la 3-4 Caballería que contribuyeron información consistentemente expresaron su reverencia y amor por su antiguo comandante.

3. Otis, Glenn K., en “Vietnam Mechanized Operations Oral History Collections 1965-1973,” (Carlisle, Pensilvania: U.S. Army Heritage and Education Center).