

# Liderazgo que Inspira Excelencia

GENERAL DE BRIGADA STEVE RITCHIE, USAF—RET.\*

*Combatimos con maquinaria, pero ganamos las guerras con personas.*

—General George S. Patton

FUE UNA DE las misiones planificadas con más cuidado de la campaña Linebacker. Durante días, con la ayuda de las últimas técnicas de reunión de inteligencia especiales, estudiamos las rutas, los puntos de espera, las formaciones y las tácticas del enemigo. Escogimos el 10 de mayo de 1972 para probar lo que habíamos aprendido. A las 0500 horas, la orientación de la 432 Escuadra Táctica de Aviones Caza/Reconocimiento tuvo lugar como todos los días, siete días a la semana. Después fuimos a las orientaciones de vuelo individuales a fin de revisar cada detalle de lo que era más probable que ocurriera durante las horas siguientes a medida que nos preparábamos para despegar hacia diversos destinos en Vietnam del Norte.

Era el número tres, o líder auxiliar de vuelo, del Vuelo Oyster. Oyster era el vuelo de penetración liderado por el Comandante Bob Lodge, amigo y compañero de graduación de la Academia de la Fuerza Aérea en Colorado Springs, Colorado, de 1964 y uno de mis antiguos estudiantes de la escuela de élite de la Fuerza Aérea en la Base de la Fuerza Aérea (AFB) de Nellis, Nevada.

Nuestros McDonnell Douglas F-4 Phantoms fueron los cuatro primeros aviones que penetraron en el espacio aéreo norvietnamita, abriendo el camino a seguir de la fuerza de ataque. Nuestra misión era interceptar y destruir los aviones caza enemigos que trataran de impedir que nuestros Phantoms de ataque dejaran caer sus bombas de alta precisión guiadas por láser.

Después de una breve demora debido a las inclemencias del tiempo en el área del blanco, se dio la orden de iniciar la misión. Tras llevar a cabo la reunión con un avión cisterna poco después del despegue para rellenar nuestros depósitos de combustible, el Vuelo Oyster descendió al nivel de las copas de los árboles y siguió adelante a una altura suficientemente baja para evitar el radar del enemigo. Empleamos procedimientos de silenciamiento de radio para reducir las posibilidades de detección. Al alcanzar nuestro punto de espera a unos 35 a 50 kilómetros al oeste de Hanoi, permanecemos por debajo de 100 metros según los planes y seguimos con la radio silenciada. Mediante el empleo de los equipos de alta tecnología más modernos, de alto secreto—disponibles en solo unos cuantos de nuestros mejores aviones—detectamos electrónicamente un vuelo de cuatro MiG-21 en órbita al noroeste de Hanoi. La inteligencia había vaticinado esta situación, y nuestro plan era esperar hasta que los MiG se desviaran de su patrón de espera para enfrentarse a nuestra fuerza de ataque a medida que se aproximaba desde el suroeste. Después “emergeríamos” para enfrentarnos a los aviones caza de fabricación soviética.

Nuestra órbita estaba entonces por debajo de la altitud efectiva para misiles de superficie a aire (SAM) y artillería antiaérea (AAA) más pesada, por lo que el fuego de armas pequeñas y la AAA ligera eran lo único que podíamos esperar.

Según lo previsto, los MiG-21, se salieron de la órbita y nos dirigimos en rumbo norte, apuntando nuestros sensores de radar al cielo para lograr captaciones radáricas completas a 24 kilómetros. Los niveles de adrenalina subieron rápidamente a medida que se desarrollaba la batalla a una velocidad de aproximación de más de 2000 kilómetros por hora. El enfrentamiento visual era cosa de solo unos momentos. La computadora de nuestros misiles de radar Sparrow destelló para indicar que estábamos dentro del radio de alcance, y, según los planes, nuestros dos primeros reactores (Oyster Uno con Bob Lodge y Roger Locher y Oyster Dos pilotados por John Markle y Steve Eaves) dispararon directamente de frente a once kilómetros.

\*Este artículo fue preparado especialmente para el AU Press book AU-24, *Conceptos para el Liderazgo de la Fuerza Aérea*.

En cuestión de segundos, el aire se llenó de bolas de fuego y estelas de humo, y cayeron residuos a nuestro alrededor. Se habían destruido dos MiG-21. Lodge y yo, en Oyster Uno y Tres, viramos inmediatamente nuestros aviones caza lo máximo posible para situarnos en el cuarto trasero de los dos MiG restantes. Capté el tercer MiG usando el interruptor de autoadquisición del acelerador izquierdo y disparé dos misiles Sparrow a una distancia de 2000 metros. El segundo misil estalló bajo el fuselaje del avión caza norvietnamita, y el piloto salió expulsado de la nave cuando su aparato estalló en llamas a 5000 metros por encima del nivel del mar.

Mientras tanto, Lodge y Locher se estaban situando para disparar al MiG número cuatro. Iba a ser un gran día—una misión perfectamente planificada, y ejecutada, que resultaría en cuatro victorias estadounidenses. Pero parecía demasiado bueno para creerlo. A medida que Oyster Uno, pilotado por una tripulación con más de 400 misiones de combate (una tripulación considerada en gran medida la mejor del Sudeste asiático), estaba a punto de destruir su segundo MiG del día, apareció un obstáculo que no anticipamos. ¡Súbitamente aparecieron cuatro MiG-19 por arriba y por detrás!

“¡Oyster Uno—Break!—Break!” gritamos, “MiG-19 en la posición de las seis en punto—Oyster Uno, Oyster Uno—Break! ¡MiG-19 disparando!”

Pero Lodge y Locher, al estar concentrándose en el MiG-21, no contestaron nuestras llamadas frenéticas, y los proyectiles de 30 milímetros de los MiG-19 perforaron las alas y el fuselaje del avión caza estadounidense. En unos segundos, el Phantom II estalló en llamas y empezó a caer girando sobre sí mismo.

“¡Salta! ¡Salta!” Grité. “¡Salta!”

A 2300 metros, boca abajo y en llamas, el Phantom había perdido el control. Lo que empezó como un triunfo estaba terminando en una tragedia. Dos de los mejores jóvenes oficiales de EE.UU., y dos amigos íntimos, caían en llamas, y Oyster Dos, Tres y Cuatro estaban siendo perseguidos por el MiG-21 restante y los MiG-19. No se suponía que iba a acabar de esa manera.

Durante la semana siguiente, volvimos al área y llamamos por la radio, esperando a que Lodge y Locher, que llevaban radios de supervivencia y baterías adicionales, se las hubieran arreglado de alguna manera para saltar en paracaídas—esperando a que nuestras llamadas fueran contestadas por uno de ellos o los dos. Sin embargo, nadie contestó a nuestras llamadas. Finalmente nos resignamos a la probabilidad de que habrían resultado muertos o habrían sido capturados (aunque sus nombres no aparecieron nunca en la lista de prisioneros publicada por los norvietnamitas el 10 de mayo o después), y estábamos listos para abandonar su búsqueda.

Más adelante, 22 días después, el 1 de junio, nuestra fuerza de ataque estaba en las proximidades del campo de aviación Yen Bai, a unos 112 kilómetros al noroeste de Hanoi. Se produjo un silencio momentáneo, después se oyó una llamada penetrante: “A cualquier avión de EE.UU.—soy Oyster-Cero-Uno-Bravo—corto”.

Creía que hoy no teníamos una contraseña Oyster, pero mi navegador, Chuck DeBellevue, gritó, “¡Dios mío, pero si es Roger Locher!” Contestamos, y Roger dijo, “Hola, he estado aquí abajo durante mucho tiempo. ¿Hay alguien que me pueda recoger?”

“¡Por supuesto—ya lo creo que sí!”

De regreso en la Base Aérea Real Tailandesa de Udorn planificamos e iniciamos rápidamente una misión de rescate. Fue uno de los rescates más en el interior, más difíciles y peligrosos intentados. Había numerosos puntos de lanzamiento de SAM y una AAA más que adecuada en los alrededores de Yen Bai, uno de los campos de aviación más importantes de Vietnam del Norte. Además, Roger Locher estaba solo a ocho kilómetros del extremo sur de la pista de aterrizaje. El fuego antiaéreo era tan intenso que hubo que suspender el esfuerzo de rescate, y Udorn se quedó en silencio aquella noche. Sabíamos que Roger estaba vivo. Sabíamos que había evadido valientemente al enemigo durante más de tres semanas. Ahora no podíamos sacarlo. Fracasamos, y lo que era aún peor, se había alertado a los norvietnamitas. Sabían que Roger estaba en su jungla, y ahora sabían dónde encontrarle.

De regreso en Udorn estábamos frustrados y desanimados. A la mañana siguiente, el General John Vogt, el comandante de cuatro estrellas de las Fuerzas Aéreas de Vietnam/Tailandia, en un acto poco común de liderazgo generoso, canceló la misión de ataque completa a Hanoi y comprometió a más de 100 aviones para el rescate de Roger Locher. El Capitán Ron Smith, como Sandy Uno, era el comandante de baja altitud presente; y un capitán de 27 años llamado Dale Stovall estaba a cargo de Jolly 30, el helicóptero líder que sacó a Locher de la jungla cuando se acercaba el enemigo.

De forma brillante y con una dedicación total y una excelencia sin paralelo, una derrota amarga se convirtió en una victoria muy dulce. Esa mañana, el adiestramiento, el trabajo en equipo y la dedicación de cientos de estadounidenses y aliados lograron el regreso con éxito del Capitán Roger Locher a territorio amigo. Durante la posorientación de Locher se supo que, desgraciadamente, Bob Lodge no pudo salir del avión. Sus restos fueron devueltos a Estados Unidos por el gobierno norvietnamita unos años después.

Al enterarse de las buenas noticias, el General Vogt voló de Saigón a Udorn a tiempo para ser el primero entre los cientos de nosotros que dio la bienvenida a Roger al salir del helicóptero de rescate después de 23 días en las junglas de Vietnam del Norte. Fue una experiencia tan conmovedora como magnífica.

Los jefes de sanidad de vuelo se apresuraron a transportar a Locher al hospital pero luego acordaron que podía acudir al club de oficiales esa noche a las 19:00 horas durante 30 minutos. Corrió el rumor y el club estaba abarrotado. De forma puntual, lavado, afeitado, bien alimentado y en su “traje de fiesta”, Roger atravesó el umbral de la puerta delantera en medio de aplausos que se prolongaron durante 20 minutos. Se estrecharon manos. Se derramaron lágrimas. La camaradería y el cariño que nos une en época de guerra tenía que manifestarse esa mañana. Se habían puesto en riesgo enormes recursos y muchas vidas.

Vince Lombardi solía decir a sus jugadores, “A menos que crean en ustedes mismos y lo den todo—su mente, su cuerpo, su dedicación total—¿vale la pena la vida? La calidad de vida es directamente proporcional a su dedicación a la excelencia, sea cual sea su campo de especialización”. La dedicación a la excelencia, la dedicación total y la creencia de que podemos tener éxito fue lo que nos permitió rescatar a Roger Locher. Estos son los mismos elementos esenciales, los ingredientes intrínsecos, las llaves del éxito de cualquier cosa que hagamos en la vida.

El General Retirado de la Fuerza Aérea Jim Mullins escribió que “no nos debemos persuadir de no buscar la excelencia y la calidad, porque nuestra propia supervivencia depende de ello”. El Almirante Hyman Rickover, al hablar de este tema, dijo, “La supervivencia para EE.UU. requiere la recuperación de la excelencia. La mediocridad interna puede destruirnos de forma tan segura como cualquier cosa externa”.

Las leyes del éxito que regulan nuestra sociedad—que mantienen a EE.UU. fuerte—son las mismas leyes que cuidan y alimentan a nuestras familias, nuestros negocios y nuestros intereses espirituales e individuales. Si vamos a ser lo mejor que podemos ser, si vamos a hacer realidad nuestros sueños más queridos, debemos desear ser diferentes en nuestra búsqueda de la excelencia, porque es un objetivo móvil que requiere un ajuste visual constante. La conformidad y la satisfacción con la mediocridad acaban con la conciencia y “ahogan el alma humana”.

El espíritu del piloto de caza encarnado en el tema “Top Gun”—y tan importante para el rescate de Roger Locher—es un espíritu que no se limita únicamente a pilotos de aviones caza. Es un estado mental, una dedicación a un rendimiento superior, al logro de una misión, a la excelencia en una causa. Es lo mínimo aceptable si desea hacer lo mejor, y si desea ser todo lo que puede ser.

Tenemos que tomar una decisión. Podemos ser contribuidores significativos, productivos, creativos, positivos para nuestras profesiones o vocaciones; o podemos participar sin contribuir de forma importante, seguir siendo como el resto y contentarnos con el estancamiento.

El primer grupo de personas está lleno de descontento creativo—son personas que desean más de la vida que la oferta estándar y no temen subir el nivel de las normas de excelencia y trabajar para ello de forma más intensa. El segundo grupo está lleno de personas que averiguaron pronto lo mínimo para salir adelante—piratear el programa—haciendo menos de lo mejor, satisfechos con “suficientemente bueno”. Lo que tienen en común ambos grupos es la libertad total para escoger. Da igual si se nace en un gueto o en Nob Hill. Abraham Lincoln nos mostró que los presidentes pueden venir de cabañas de troncos. El poder de la mente aumenta y encuentra su propia recompensa cuando participa y actúa.

Leo Rosten escribió, “No me puedo creer que la razón de existir sea simplemente ser feliz. Creo que la razón de existir es ser útil, ser responsable, ser honorable, tener compasión. Sobre todo, es importar, contar, defender algo, marcar diferencias de que ha vivido’. Si vamos a marcar una diferencia, tenemos que ser diferentes, y eso no es sencillo. Tenemos que decidir si tenemos lo que hace falta—como individuos, vuelos, escuadrones, escuadras, compañías, escuelas y organizaciones—ser valientes, ser tenidos en cuenta, estar orgullosos, lograr objetivos, ser mejor que nuestra competencia.

Si nos hacemos grandes mediante el éxito de nuestros esfuerzos, está bien—es como debe ser. Merecemos ser grandes si producimos mejores productos a mejores precios, mejores servicios y nos dedicamos a buscar la excelencia. A pesar de las críticas de los años 60 y las voces persistentes que quedan, no hay nada malo en ser grande. Lo grande se unió a lo pequeño para formar EE.UU., y mientras lo grande siga siendo socialmente consciente, lo grande ayudará a dar un futuro a EE.UU. Lo grande de este aspecto es realmente un distintivo de la excelencia.

Al haber tenido la buena fortuna de participar en una amplia variedad de actividades, civiles, militares y gubernamentales—estoy convencido de que en la mayoría de los intereses la excelencia no puede prevalecer sin la clase adecuada de liderazgo e inspiración. Como dijo el General Patton, “Las guerras se ganan con personas”. El General Patton ganó batallas con personas porque les inspiró a ganar y los lideró hasta la victoria. Un líder mediocre con las mismas personas habría tenido menos éxito en la batalla, y un mal líder habría sido derrotado. Creo que las personas pueden lograr y logran lo máximo cuando están motivadas por un liderazgo inspirado.

He sido más que afortunado de haber trabajado para personas como Carl Miller, Gordon Blood, Jerry O’Malley, Charlie Gabriel y Jack Vessey. Hoy, Carl Miller es el administrador nacional de la Patrulla Aérea Civil; Gordon Blood era comandante del Centro de Armas de Aviones Caza Tácticos de la USAF; Jerry O’Malley era comandante del Comando Aéreo Táctico antes de su trágica e inesperada muerte en un accidente de aviación; Charlie Gabriel era jefe de estado mayor de la Fuerza Aérea; y Jack Vessey ascendió desde una persona alistada hasta convertirse en jefe de estado mayor, la posición militar de mayor rango del mundo.

¿Por qué tuvieron tanto éxito estos hombres? Porque entendían a la gente. Sabían exactamente de qué hablaba Patton. La guerra la ganan las personas, la capacidad de inspirar a otros un deseo de excelencia y una pasión por lograr objetivos es la clave para un liderazgo exitoso. Personalmente, habría dado la vida por cualquiera de esos hombres—estos grandes líderes. Y no estaba solo. Mis colegas habrían dado también su vida por ellos, y algunos lo hicieron.

La pregunta es nuevamente ¿por qué?. La respuesta es porque les admirábamos. Les respetábamos. Estábamos dedicados a ellos. Les queríamos. Nunca, habíamos hecho nada para desilusionarlos. Nuestra lealtad era absoluta, y lo que es más, esa lealtad es recíproca. Sabíamos cuánto dependían de nosotros para ayudarles a lograr sus misiones. Sabíamos que eran auténticos cuando se preocupaban de nuestras necesidades, nuestras esperanzas y nuestros sueños. Sabíamos que podíamos contar con ellos para el apoyo, para ayudar cuando las cosas no iban bien, porque entendían el significado real de liderazgo y compañerismo.

Desgraciadamente, hay tantas personas en liderazgo y gestión, en todos los aspectos de la vida y particularmente en el estamento militar, que tratan de gobernar mediante un principio deformado. Le llamo disciplina negativa. Los seguidores de este principio creen que la motivación

surge con amenazas, temores e intimidación. Este principio es utilizado por mentes pequeñas que no osan esforzarse mediante cariño, lealtad, cuidados, apoyo y ánimo. La disciplina negativa nunca ha dado resultado, y nunca lo dará. Bajo la sombra de disciplina negativa, las personas reaccionan en vez de tomar la iniciativa. Corren a refugiarse y se esconden ante el avance en vez de jugarse el cuello y avanzar. Esta es la antítesis de la excelencia y la calidad de liderazgo.

Por otra parte, los grandes líderes conocen el tremendo poder de la disciplina positiva, que inspira e inculca un deseo de lograr objetivos, ganar, ser el mejor que se pueda ser. La disciplina positiva requiere sacrificio, pero el sacrificio es el resultado gustoso como subordinados, inspirado por su líder, de autoimponerse las normas más estrictas en sus vidas profesionales.

Bill Danforth, el fundador de Ralston Purina, retó siempre a los empleados de su compañía a que se “sintieran confiadas, pensarán en grandes ideas, sonrieran en todas las circunstancias y vivieran grandes ideales”. Es este entendimiento lo que motiva a las personas a tener un comportamiento positivo que marca la diferencia entre una gran organización y una organización mediocre—o que está fracasando.

J. W. Marriott, fundador de una de las mejores compañías hoteleras y con más éxito del mundo, tenía una filosofía muy sencilla: “Cuidamos de nuestras personas, y ellos cuidan de nuestros huéspedes”.

Estos dos hombres imitan exactamente la filosofía de George Patton, Carl Miller, Gordon Blood, Jerry O'Malley, Charlie Gabriel, Jack Vessey, Vince Lombardi y todos los grandes líderes que saben cómo inspirar a las personas para conseguir logros y destacar. Estas personas tienen la clave del poder de actitud inspirado—una actitud que es tan grande que literalmente ha levantado a naciones—una actitud que es tan sencilla que pueden dominar los niños. ¿Y cuál es? En pocas palabras, es incentivo y recompensa, buenos ejemplos, respeto mutuo, creencias compartidas, lealtad simbiótica y valores básicos. Por separado estos componentes son suficientemente poderosos, pero colectivamente consiguen milagros.

El mayor milagro de todos es que son infecciosos. No hay otra sensación tan grande como la sensación de logro, de hacer algo que merezca la pena, de ser productivo, de convertir la derrota en victoria.

En la partitura de “Vagabond King”, Rudolph Friml escribió, “Dadme algunos hombres, hombres de corazón fuerte y pronto les daré diez mil más”. John Vogt dio la orden inspirada de rescatar a Roger Locher a “unos pocos líderes de carácter robusto”, y pronto hubo cientos que tomaron el liderazgo en sus propias manos, cumplieron con la misión y se regocijaron de su éxito.

En la inauguración del Marriott Marquis de Atlanta, ampliamente considerado como uno de los grandes logros arquitectónicos y de ingeniería del mundo, el diseñador, John Portman Jr., observó que cada orador del programa había sido precedido por una selección musical. Supuso que el “Impossible Dream” (Sueño imposible), que le tocó al dirigirse a hablar, fue una opción apropiada porque siempre le habían dicho: “No puedes hacer esto. No puedes hacer eso. No hay forma. No se ha hecho nunca. No va a dar resultado”. Dijo,

Supongo que el Señor me hizo suficientemente torpe como para no creer en la posibilidad de fracasar, y suficientemente torpe para no pensar en términos negativos, y suficientemente torpe para creer que se necesitan ideas nobles para producir hecho nobles—sí, suficientemente torpe para tener fe, y creer que se puede hacer. Creemos en lo que hacemos, y buscamos la excelencia en todo lo hacemos. Este hotel es acerca de personas, estilos de vida y espero que sea una contribución a un sentimiento de mejora y bienestar humanos. Este hotel no es elitista. Reconoce a todas las personas y sus deseos innatos. Apela con esperanza a todos nosotros, desde el presidente de la junta directiva de la mayor corporación hasta al más humilde entre nosotros—porque todos formamos parte de la familia humana. Esto, espero, responde a mi deseo de reunir a personas en armonía y felicidad.

Los grandes líderes nos pueden hacer sentir como el autor que escribió, “Le aprecio no solo por lo que es, sino por lo que soy cuando estoy con usted”. No solo constituyen ejemplos mara-

villosos sino que si deseamos, nos inspiran a querer y a fijar nuestros propios ejemplos de excelencia para que sigan otros. El liderazgo fuerte inspira un liderazgo fuerte. □



**El General de Brigada Steve Ritchie, USAF-Ret,** es un piloto comandante con más de 4,000 horas de vuelo, incluyendo 800 horas en combate. El General Ritchie es nuestro último As Norteamericano. Es el único piloto As de la Fuerza Aérea del conflicto de Vietnam al igual que el primer y único piloto as de la Fuerza Aérea desde la Guerra de Corea al igual que el único piloto norteamericano en la historia que derribó cinco MIG-21. En 1968, el General Ritchie sirvió como piloto del F-4 en la Base Aérea DaNang, Vietnam, donde voló la primera misión de Controlador Aéreo de Avanzada Rápida del F-4 en el Sudeste de Asia. En 1969 completó la Escuela de Armamento en el avión de combate F-4 en la Base Aérea Nellis, Nevada, y se convirtió en uno de los instructores más jóvenes en la historia de la escuela. El General Ritchie se ofreció como voluntario para una segunda asignación en el Sudeste de Asia y en enero de 1972 fue enviado a la 432ava Ala de Reconocimiento de Aviones de Combate Táctico. Se desempeñó como Oficial de Armamento del Ala, y fue durante esa asignación que el General Ritchie derribó cinco MIG-21. El General ha sido condecorado con la Cruz de la Fuerza Aérea, cuatro Estrellas de Plata, 10 Cruces por vuelo distinguido y 25 Medallas de la Fuerza Aérea. Después de más de 34 años en la Fuerza Aérea, el General Ritchie se retiró el 29 de enero de 1999.