



**MY AMERICAN JOURNEY**

**MI TRAYECTO EN AMÉRICA**

# COLIN POWELL



Con **JOSEPH E. PERSICO**

Compilación: **Rogelio Carrillo Penso**



**ENCUENTRE LA MANERA DE LLEGAR** a todos en su unidad. Haga que su gente se sienta importante —que son parte de algo trascendente que va más allá de lo cotidiano.

**SIEMPRE HE SIDO UN CREYENTE** de aquello que dice que no hay límite a lo que uno puede lograr, si no le importa quien recibe el crédito.

**NADIE RESPETA A UN OFICIAL** que expresa su autoridad ladrando órdenes sin sentido en lugar de usar su buen juicio.

**LAS DIFICULTADES** y la muerte son compañeros a los que a nadie le importa abandonar.

**NO DEJE QUE LOS EXPERTOS** y las elites lo lleven de la nariz. Los expertos con frecuencia tienen más data que juicio. Las elites se tornan demasiado enfocadas hacia adentro hasta que llegan a producir hemofílicos que se desangran tan pronto son pinchados por el mundo real.

**NO PERMITA QUE SU CARRERA** sea el todo de su existencia.

**LOS VISIONARIOS** son una rara especie dentro de la sociedad.

**NUNCA TEMA RETAR A LOS PROFESIONALES**, aún en su propio terreno. Tan importante como esto es nunca dejar de prestar atención a los detalles, aún a riesgo que lo llamen fastidioso. En los momentos de estrés, de confusión, o de fatiga, es precisamente cuando se cometen los errores. Cuando la mente de todo el mundo está nublada o distraída, el líder debe estar doblemente vigilante. Cuide siempre de los pequeños detalles.

**NUNCA ME CONSIDERÉ** a mi mismo como una persona menos valiosa que otra. Diferente, sí, inferior ¡jamás!

**SI UD. QUIERE DE VERDAD** vencer a su enemigo, debe medirse contra su capacidad de resistir; que puede expresarse como el producto de dos factores inseparables... la totalidad de los medios a su disposición, y su voluntad de resistir.

**NO ME SIENTO CÓMODO** dando muestras públicas de emoción.

**EL COLOR DE UNA PERSONA NO IMPORTA.** En combate, todos somos soldados. En el campo de batalla, el único color que destaca es el kaki y el verde.

**LA GENTE DESARROLLA** una insensibilidad en combate que les permite seguir luchando.

**SIEMPRE HE TENIDO** una inclinación natural a ser prudente, hasta que cuento con suficiente información.

**DECIDIR, EN LO QUE A MI SE REFIERE** es muy sencillo: Parar, Mirar, Oír —y luego golpear duro, rápido, y con todo el poder disponible.

**VIETNAM FUE UNA GUERRA IMPOPULAR.** Estábamos luchando contra un enemigo que creía en su causa y estaba dispuesto a pagar el precio, no importa cuán alto. Nuestro país no estaba igual de dispuesto; y sin embargo le tomo a nuestro Gobierno otros cinco años para darse cuenta.

**LA MAYORÍA DE LOS EJÉRCITOS** son una combinación de maquinaria de combate y bestia burocrática.

**LA GUERRA** es solo el último recurso de la política, y cuando entremos en guerra, debemos de tener un propósito que la gente entienda y esté dispuesta a apoyar.

**BUENAS DECISIONES** se basan en información sólida. En otras palabras, vea si hay agua en la piscina antes de zambullirse del trampolín.

**HE APRENDIDO** que en una profesión marcada por la uniformidad y la subordinación de la persona, uno debe mantener el núcleo de su individualidad.

**JAMÁS PERMITA** ser tan absorbido por su carrera que no quede nada para Ud. y su familia.

**NUNCA HE OLVIDADO EL MENSAJE DEL ALMIRANTE RICKOVER:** La Organización en realidad no logra nada. Los planes tampoco logran mucho; y las teorías de gerencia no tienen demasiada importancia. Los esfuerzos fracasan o alcanzan el éxito gracias a la gente involucrada. Solo atrayendo la mejor gente es que Ud. logrará mejores resultados.



**LA GENTE ELIGE** al Presidente para gobernar al país, pero los presidentes pronto descubren que eso no necesariamente significa que pueden manejar la maquinaria del gobierno.

**EL PELIGRO DEL PODER** es que muchos llegan a saborearlo antes de saberlo manejar. El poder los emborracha y en su intoxicación tienden a olvidar que la Ley pone límites al poder, y es entonces que entran en verdaderos problemas.

**LA DEMOCRACIA** no siempre funciona bien a la luz del día. Democracia es toma y dame. La gente tiene que hacer trueques, cambiar, negociar, retraerse, flexibilizarse y buscar acuerdos mientras se mueve de lo ideal a lo posible.

Para el novato, la democracia puede parecer turbia, decepcionante y hasta chocante. Llegar a acuerdos puede hacer aparecer a los participantes como manipuladores, escasos de principios, o hipócritas.

**EL SEXO NO TIENE NADA DE MALO** pero suena inmoral que los niños lo vean antes que entiendan lo que están viendo.

**HOMBRES COMO HAMILTON, MADISON Y JEFFERSON** reconocieron que somos seres imperfectos. En consecuencia, inventaron un sistema de gobierno con poderes separados que lo limita y equilibra —que permitiera controlar las imperfecciones de la naturaleza humana.

**EN TODA ORGANIZACIÓN MILITAR EXITOSA** y me temo que en toda empresa de éxito, deben estar presentes diferentes estilos de liderazgo. Si la persona al mando no tiene todas estas cualidades, entonces aquellos a su alrededor deben suplírselas. Si la cabeza tiene visión, pero solo visión, necesitará a alguien enérgico que ejecute sus ideas. Si la organización tiene su visionario y su ejecutor, necesitará un “Capellán” que suavice las incesantes exigencias de los demás.

Va a requerir gente teatral, impetuosa, enérgica, exigente y firme, pero también quien traiga estabilidad, sosiego, serenidad y sentido común. Sin un equipo balanceado no se gana ningún juego.

**SI HAY ALGO** que he aprendido en el ejército es a no pisotear el entusiasmo.

**LA CARENCIA DE OPORTUNIDADES**, menor educación, menos dinero y menores oportunidades de trabajo para las minorías trae como resultado una conducta antisocial desafiante, porque sienten que romper las reglas les brinda orgullo.

**SI UD. PRETENDE SER EXCELENTE EN LAS COSAS IMPORTANTES** necesita desarrollar ese hábito en las pequeñas cosas. La excelencia es la actitud prevaleciente no la excepción. A donde Ud. vaya, vaya preparado para ganar —si no, no vaya.

**LOS OFICIALES** han intentado por cientos de años ser más vivos que los soldados y todavía no han aprendido que eso no es posible. Podemos contar con el ingenio natural de nuestros soldados para salvarnos de nosotros mismos, y ganar guerras.

**EL HIJO DEL MEDIO** con frecuencia ocupa una posición anómala entre el primogénito y el bebé. Todo niño en esta posición merece un buen profesor que comprenda sus sentimientos más ocultos y lo ayude a despertar intelectualmente.

**RARAS VECES** llegamos a saber con precisión lo que nuestros hijos pequeños piensan de nosotros, qué cosas dejan huella entre ese mar de experiencias y recuerdos, y cuales se desvanecen. Algunas de las cosas que mis hijos recuerdan con mayor ternura nunca pasaron por mi mente como cosas importantes para ellos; me lo dijeron ya grandes.

**CARTA A MI HIJO:** “Ahora comienzas a dejar atrás a la niñez y entrar en la adolescencia —cuando definirás el tipo de persona que vas a ser por los próximos cincuenta años de tu vida. Te acecharán las tentaciones, las drogas, el alcohol y las oportunidades para hacer cosas incorrectas. Tu sabes lo que está bien y lo que está mal y yo tengo confianza en tu juicio. No temas fracasar, teme más el no tratar. Aprovecha las oportunidades y asume riesgos —no acciones temerarias sino acciones que pudieran resultar en fracasos, pero que prometen éxito y grandes recompensas. Y recuerda siempre que no importa cuán malo algo puede parecernos hoy, no parecerá tan malo mañana.



**NUNCA CREÍ QUE LOS BIENES MUNDANOS** pueden comprar amor, respeto, popularidad, o logros. Por ello siempre fui cuidadoso del dinero que les daba a mis hijos

**LAS MÁQUINAS NO TIENEN TEMPERAMENTO** son diferentes de la gente. Tratar con máquinas es conocer los dioses de la certeza, de lo concreto; con gente uno trata con los dioses de lo desconocido, de lo abstracto. Si algo funciona mal en un automóvil, uno puede proceder usando la lógica —no así con la Gente.

**YA NO FUMO.** La verdad es que sentí miedo cuando un crecimiento anormal en mi cuello pudo ser canceroso. Hay ciertos riesgos que no vale la pena correr.

**NUNCA DEJES QUE TU EGO** se apegue tanto a tu posición, que cuando pierdas tu posición, tu ego se vaya con ella.

**UNO NO PUEDE TRAER UN GRUPO DE PERSONAS DE UNA UNIDAD,** ponerlas juntas con las de otra, equiparlas con el equipo de otra, y esperar que como por ensalmo se transformen en una unidad de combate de primera. Para alcanzar una capacidad de combate excelente uno tiene que planificar concienzudamente, entrenar como un equipo, armonizar el empuje militar con el objetivo político, atacar con todo lo que se tiene, y no vivir de ilusiones.

**SI UN PROBLEMA EXPLOTA** no eche el cuento completo mientras no que tenga que hacerlo. Enfátice lo que salió bien, y minimice lo que salió mal. Indígnese ante acusaciones de que tuvo mal juicio o errores. Descredite cualquier otra data que no sea la suya. Acuse a sus críticos de ser generales trasnochados. Finalmente, acepte que fue su responsabilidad, para evitar que la culpa caiga en sus subordinados

**NO PIERDA DE VISTA QUE LA GENTE,** especialmente a sus Comandantes Dotados **que** son los que llevan a una unidad a la victoria.

**LIDERAZGO ES EL ARTE** de lograr algo más de lo que nos permite la ciencia de la gerencia.

**HAY UNA COSA QUE LLAMAN “PUERCO”,** y “puerco” es algo que yo quisiera, pero que recibe otro.

**NO DEJE QUE LOS PRIMEROS INFORMES** lo hagan salir en estampida, y no deje que los juicios de valor prevalezcan sobre la data; inclusive cuando cuente con la data, cuestiónela si no cuadra. Nuestros instintos reaccionan a aspectos más profundos y sabios que data cruda. También he aprendido que es mejor sacar a la luz los hechos tan pronto como sea posible, aunque las nuevas cifras contradigan las anteriores. Muchas veces una verdad cruda es mejor que una mentira piadosa.

**ALGUNAS COSAS SON SACROSANTAS.** Ud puede afrontar los temas más complejos si los ataca de frente y rápido; y eso lo puede hacer pasar un pasivo a la columna del activo.

**UN SUBALTERNO AVEZADO** escoge sus peleas selectivamente. No pierda sus energías si su superior está totalmente errado acerca de cosas de menor importancia. Resérvese para las cosas importantes, e inclusive allí a lo mejor terminará dándose cabezazos contra la pared.

**HAY QUE SABER USAR LA MANO IZQUIERDA.** La misma persona que nos tira al piso hoy puede que nos llame mañana a pedirnos un favor.

**EN CUANTO A POLÍTICA,** alguien me dijo que no importa lo caluroso del debate, al final del día lo que importa es que tengas el 51% de los votos.

**MANTENGA SUS PRINCIPIOS, NO ACEPTE CHANTAJES.** Habrá momentos en que tendrá que decir a otro: Haga lo que Ud. cree que es lo correcto, que yo haré lo que considero correcto.

**ALGUNAS GUÍAS PARA LA GERENCIA.** **(1)** Comprométase solo si los intereses vitales de sus aliados están en juego. **(2)** Si se involucra, hágalo con todos los recursos necesarios para ganar. **(3)** Entre con objetivos claros de política o ataque. **(4)** Esté presto a cambiar su enfoque si cambian sus objetivos, es infrecuente que se mantengan estáticos. **(5)** Emprenda solo iniciativas que puedan ser apoyadas por sus colegas y seguidores. **(6)** Comprometa la totalidad de sus fuerzas solo como último recurso.

**REHENES Y TERRORISMO** no pueden definir la política exterior de un Gobierno.



**EL OLOR A PINTURA FRESCA** y los pasillos recién lavados son una muestra clara de un comandante inseguro.

**DWIGHT D. EISENHOWER** fue un presidente digno de respeto en el ejercicio del poder. Nunca lanzó a su país a cualquier sitio donde hubiera un problema, y comprendió tanto el uso del poder como de la prudencia, y qué tipo de actitud era apropiada mantener en cada caso.

**QUIERO DEJAR CLARO COMO ACTUARÉ EN MI COMANDO.** Cuando Discutamos sobre cosas de Trascendencia, lealtad significa que me den su honesta opinión, sin pensar si me puede gustar o no. Los desacuerdos en esta etapa me estimulan; pero una vez que hemos tomado la decisión, el debate termina. De allí en adelante, lealtad significa ejecutar la decisión como si fuera suya.

Si piensan que algo está mal, díganlo. Prefiero saberlo antes que después. Las malas noticias no son como el vino, nunca mejoran con el tiempo.

Si meten la pata, asegúrense de hacerlo bien la próxima vez. No pondré cara de ogro, ni mantendré agendas cultas.

Les daré lineamientos claros de lo que deseo hacer. Si no quedan claros, pregunten. Si después de una segunda o tercera explicación todavía no lo entienden, debe haber algo malo con mi transmisor, no con su receptor, no asumiré que son sordos o estúpidos.

Si alguna vez salen de mi oficina y no tienen claro lo que quiero, vuelvan a entrar y pregunten.

**EL EJÉRCITO ES PARA DISFRUTARLO** no para soportarlo. Disfrute de su comando. No esté exigiéndose todo el tiempo. Aproveche sus vacaciones y compártalas con su familia. El trabajo durante los fines de semana no es parte de la ecuación.

**PARA TODO LO QUE HAGAMOS** es conveniente hacernos las siguientes preguntas: **(1)** ¿Es esto legal? **(2)** ¿Sabemos lo que debemos lograr? **(3)** ¿Estamos logrando el objetivo? **(4)** ¿Si esta operación apareciera en la primera página del Washington Post, que diría la gente: *¡La verdad es que somos brillantes!*, o *¡Que pila de tarados!*?

**EL OPTIMISMO PERPETUO** multiplica sus fuerzas.

**LA “REGLA POWELL” PARA ESCOGER SU GENTE** es buscar inteligencia y juicio, y por sobre todo la capacidad para anticiparse a los eventos, de ver lo invisible. También valoro la lealtad, la integridad, y un alto nivel de energía y pasión, un ego balanceado y la resolución para llevar las cosas hasta su final

**CUANDO ESTEMOS A PUNTO DE VENCER A NUESTRO ENEMIGO** recordemos el viejo dicho: ¿Que harán los Pastores una vez que todos los Diablos hayan sido salvados?

**UN MATRIMONIO INTERRACIAL TRAE MUCHOS RIESGOS.** Hacer que un matrimonio funcione es de por sí difícil hasta en condiciones favorables. Uno no debe hacerlo más cuenta arriba.

**TERMINÉ POR DESARROLLAR UNA FILOSOFÍA PARTICULAR PARA TOMAR DECISIONES** y ella se fundamenta en recabar toda la información posible, y luego confiar en mis instintos. Todos tenemos un cierto grado de intuición, y mientras más avanzamos en edad, más confiamos en ella. Cuando estoy enfrentado a una decisión —escoger a alguien para un cargo, o decidir entre dos alternativas— rastreo cuanta información sea posible: llamo a mis colaboradores, leo todo lo que puedo. Entonces uso mi intelecto para informar a mis instintos; y luego uso mis instintos para validar toda la data: “Epa instinto, ¿suena esto bien? ¿Huele bien, se siente bien, encaja bien?”

Pero no podemos darnos el lujo de recopilar información indefinidamente. En cualquier momento, aún sin tener toda la información disponible, tendremos que decidir. La idea no es tomar decisiones **rápidas** sino decisiones **oportunas**.

Mi fórmula de oportunidad es **P = 40 a 70**. La **P** significa **Probabilidad** de éxito, y los números indican el porcentaje de información adquirida. Si solo tengo información que me diga que mis posibilidades de hacer lo correcto son menores al 40%, no actúo; pero tampoco espero hasta tener 100% de probabilidades de decidir lo correcto, porque para entonces casi siempre es demasiado tarde. Si la información de que dispongo está entre 40% y 70%, entonces dejo que mi intuición y mis instintos me guíen.



**LAS VIEJAS GENERACIONES** saben que las nuevas generaciones tienen mucho que aprender.

**EXISTE UNA VIEJA VERDAD UNIVERSAL**, las personas son antes que nada individuos, no figuras de madera. Cuando uno tiene contacto directo con las personas, le van a caer bien o no, las va a respetar o no, pero **por lo que son**, no por la pigmentación de su piel.

**LA PARTE FÁCIL DE UNA ENFERMEDAD ES ESTAR ENFERMO.** La parte difícil es lograr que Ud. y su maltrecho cuerpo funcionen de nuevo.

**LA LUCHA QUE UNA PERSONA DISCAPACITADA TIENE QUE GANAR** es distinta de la lucha de un soldado en la batalla. “El poder de la voluntad humana es asombroso.”

**SIEMPRE RECORDARÉ LAS PALABRAS DEL DR. MARTIN LUTHER KING, JR.:** “La libertad es algo costoso de lograr”

**EL EJERCITO DE LOS ESTADOS UNIDOS TOMA MUY EN SERIO SU LUCHA CONTRA LAS DROGAS.** Días antes de ser confirmado como Chairman del Estado Mayor Conjunto, un joven teniente apareció en mi oficina a tomar una muestra aleatoria de orina, y esta vez le tocó a este General de Cuatro Estrellas. De haber resultado positivo, todo mi futuro se habría esfumado.

**CUANDO CONOCÍ A MANUEL NORIEGA** tuve la sensación de estar en la presencia de El Diablo; era una persona arrogante. Que difícil es tratar a un malandro como este como un líder nacional respetable. Uno no podía “comprar” a Noriega, pero podía “alquilarlo.”

**LA EXPERIENCIA ME HA ENSEÑADO** que aunque uno pose para lo que cree va a ser la fotografía del siglo, el fotógrafo va a escoger en la que Ud. aparece con la boca abierta.

**PLANIFICAR PARA LA GUERRA** es enlazar un mosaico de detalles comprometedores. Nunca crea lo primero que oye; el combate —especialmente el combate nocturno, es confusión organizada.

**HACE MUCHO TIEMPO LLEGUÉ A LA CONCLUSIÓN** que los organigramas y los títulos no valen nada. Mi sugerencia a

mi staff es que entren y salgan de mi oficina con un mínimo de ceremonia.

**EL DERROCAMIENTO DE NORIEGA** requirió planificación precisa, toques de política, contar con un sucesor válido, afianzarse en sus errores como dirigente, en su poca moral y en conductas indeseables: como agredir a las fuerzas opositoras y crear unidades paramilitares que él se dio en llamar “Batallones de la Dignidad” que no eran otra cosa que bandas callejeras armadas por Noriega. Los que temieron que este se escondiera durante la insurrección para reaparecer después, no entendieron que después de enriquecerse y vivir cómoda y opulentamente, no tendría mucha energía para correr por la selva con tropas pisándole los talones y unidades ligeras cortándole el paso.

Esa guerra introdujo elementos novedosos porque los medios no solo intentaron cubrirla sino conducirla. Si la prensa va a cubrir una guerra, no hay forma que uno pueda aislarlos de los riesgos de la guerra.

Pero el desencadenante no solo fue la impunidad, y haber sido condenado por crímenes en una corte norteamericana, sino haber agredido a los Estados Unidos en la persona de uno de sus ciudadanos, y amenazar la vida de otros.

Para entrar en una confrontación, debemos tener claro un objetivo político y aferrarnos a él. Usar toda la fuerza necesaria, entrar sin pedir excusas si eso es lo que se necesita. La acción decidida acaba rápido con una guerra y salva vidas. En Panamá murieron unas 300 personas, 200 de ellas fuerzas leales a Noriega y miembros de sus bandas armadas paramilitares conocidas como “Batallones de la dignidad.”

**NO ACTÚE HASTA QUE TENGA UN OBJETIVO CONCRETO.** Entonces actúe en una forma controlada, con fuerzas bien calibradas, adecuadas, y enfocadas a lograr metas específicas.

**PROPICIO LA LIBERTAD DE ACCIÓN CON MI GENTE**, que solo se puede lograr con personas de tu absoluta confianza, que no confundan un estilo abierto de gerencia con bajos estándares. Me gustan los que toman su trabajo en serio, pero no se toman en serio; aquellos que trabajan y juegan duro.

**LA PERSONA AL MANDO SABE QUE INFORMACIÓN ES PODER.** Por ello no esperará información filtrada sino información completa y de diversas fuentes.

**UN JEFE DEBE SER FRANCO** acerca de su temperamento y hábitos de trabajo, de forma que la gente que trabaja para él tenga la oportunidad de comprenderlo y ajustarse.

**ESTAR ATENTO A LAS PEQUEÑAS COSAS** logra dos propósitos: le revela al comandante el verdadero estado de preparación en contraste con la “apariencia” de preparación, y la atención de un General a los detalles le deja ver al soldado aguas abajo que él es un eslabón importante en la cadena de mando.

**PONER A TONO** la fuerzas de hoy con las realidades de hoy es un reto que mantiene en alto nuestra autoestima.

**LA SORPRESA, EL SIGILO Y LA RAPIDEZ** han sido históricamente los elementos claves de una campaña exitosa.

**LOS MILITARES DEBEN DETECTAR TRES INDICIOS CLAVES** que el enemigo está a punto de atacar: ¿Está moviendo su artillería hacia el frente? ¿Está activando su sistema de comunicaciones? ¿Está reforzando la logística para el movimiento de combustible y pertrechos?

**TODO EL MUNDO** necesita un hombro amigo en que apoyarse en alguna oportunidad.

**LA GUERRA ES UN JUEGO MORTAL;** yo no creo en arriesgar inútilmente la vida de mis soldados. En nuestra democracia, la decisión de ir a la guerra recae en el Presidente, no en los Generales.

**NUESTRA VERDADERA FUERZA** se siente y se palpa en la energía de nuestra Sociedad Civil libre.

**LO QUE CATAPULTÓ NUESTRO PAÍS** fue la Declaración de Independencia: Justicia igual y cabal para todos; independientemente de su estado, credo o religión.

**NADIE EN SU SANO JUICIO** envía una fuerza de ataque inferior en capacidad a la de su enemigo.

**LA EXPERIENCIA CON NORIEGA** en Panamá nos enseñó algo: entra con todo y terminalo rápido. Estados Unidos no necesita otro Vietnam.

**UNA DECLARACIÓN QUE DIGA** “Usar todos los medios a su alcance” es igual a una que diga “Use la fuerza”. Una bala disparada a través de un eufemismo siempre es una bala.

**EL CASO DE IRAK FUE SINGULAR.** Nunca pensamos en destruir el país. Por años nuestro gran enemigo en el Golfo Pérsico fue Irán, no Irak. Nuestra intención era que Irak continuara siendo una amenaza para Irán, pero sin Hussein.

**SADDAM HUSSEIN ES UN DIRIGENTE DESPIADADO.** Siempre supo que iba a perder, pero su intención era mantenerse en el poder y para ello estaba dispuesto a que su gente pagara el precio que fuera. Las sanciones a los países funcionan mejor con los líderes para los que los intereses de su pueblo son prioridad; porque las sanciones afectan al pueblo más que a los dirigentes.

El problema radica en que las sanciones por lo general les son impuestas a regímenes cuyos intereses son el poder y su propio beneficio. Por cuanto estos líderes van a tener un techo sobre sus cabezas, comida en la mesa, gasolina en su tanque y el poder en sus manos, las sanciones rara vez funcionan.

**SI TIENE QUE IR A LA GUERRA,** vaya para defender sus Principios, no por ilusiones románticas.

**UN BUEN COMANDANTE** siempre tiene un reemplazo para su gente clave; porque a la gente les da infartos, se atraviesan delante de un autobús, o pueden morir en combate.

**AUNQUE EL PODER AÉREO** sea aplastante en una batalla, es la infantería la que finalmente eleva la bandera de la victoria.

**LA GUERRA** es impredecible.

**SIEMPRE HAN HABIDO DEMENTES** dirigiendo naciones, llevando a sus ciudadanos al desastre.

**EL TIPO DE MILITAR QUE DESEO** que sirva a nuestro país no es el estereotipado desertor de escuela, sino uno motivado, inteligente y patriota; lo mejor de lo mejor.

**LA GUERRA ES UNA EMPRESA ABSORBENTE.** Una vez que comienza, un Gobierno puede perder de vista terminarla. Les puede pasar a los militares que mientras planifican complejas e intrincadas maniobras, pueden tornarse curiosamente ciegos para percibir que es el resultado de la guerra, no el resultado de la campaña, lo que determina cuan bien están servidos los intereses de la nación.

**PARA BIEN O PARA MAL,** la comunicación visual instantánea ha revolucionado la cobertura de noticias en la actualidad, removiendo los filtros noticiosos entre el reportero y su audiencia que existían antaño. Cuando generamos noticias debemos comprender esa dinámica. Hoy ya no estamos hablando a la prensa reunida a nuestro alrededor; estamos hablando para otras cuatro audiencias: el ciudadano americano, las naciones extranjeras, el enemigo —y nuestras tropas.

**EL MENSAJE A LOS NIÑOS DE MORRIS HIGH SCHOOL, EN NEW YORK:**

Cuando estuve aquí en mi niñez pensaba que no era posible lograr el éxito. Pero sí es posible. Las oportunidades entonces eran limitadas, pero hoy sí existen.

Uds. pueden ser todo lo que quieran ser; pero querer no es suficiente, soñar tampoco es suficiente —deben estudiar para ello, trabajar por ello, luchar por ello— con alma y corazón.

No abandonen el colegio. Escojan una figura cuyo Rol sea un ejemplo: un general, un profesor, los padres que los trajeron al mundo; abandonen la senda fácil de sentirse víctimas, atrevanse a tomar el camino más difícil de trabajo y compromiso que sí los llevará a alguna parte.

Mi mensaje a los jóvenes de color es que aprendan a vivir donde están, y no donde pudieran haber nacido hace tres siglos.

**LA SEGREGACIÓN RACIAL** solo conduce a la Desintegración Social.

**DESPUÉS DE LA DERROTA DE SADDAM HUSSEIN,** se levantaron los Shiitas y los Kurdos. Ninguno de ellos tenía la menor posibilidad de salir victorioso. Nuestra intención en la práctica fue dejar a Bagdad con suficiente fuerza para sobrevivir las amenazas de Irán; que sigue siendo amargamente hostil a Estados Unidos.

**EN ESTA SOCIEDAD MEDIÁTICA,** tuvimos que aprender algo ya aprendido: cómo hacer que la gente comprenda y apoye lo que hacemos.

**UNA DE MIS PREMISAS BÁSICAS** es que el comandante en campaña siempre está en lo correcto y los de la retaguardia están equivocados, a menos que se compruebe lo contrario.

**LOS RECONOCIMIENTOS** y las celebraciones deben estar proporcionadas a los logros.

**HE VIVIDO Y PROGRESADO** en una sociedad y en una profesión dominada por blancos, pero no negando mi raza ni viéndola como un obstáculo que me encadena. Otros podrán usar mi color contra mi, pero yo nunca lo usaré contra mi mismo. Mi color ha sido una fuente de fortaleza, orgullo e inspiración, tanto como ser Americano; y en una sociedad como la nuestra podemos alcanzar el éxito trabajando duro y teniendo fe.

**EN UNA SOLA NOCHE LO INIMAGINABLE SUCEDIÓ.** La Unión Soviética desapareció. Sin una pelea, sin guerra, sin una revolución. Aunque Gorbachev era una persona realista al que se le confió un paciente con una enfermedad terminal. Él tuvo la esperanza de revivirlo sin reemplazar su corazón marxista, pero era un imposible.

**HAY UNA DIFERENCIA FUNDAMENTAL** entre minorías negras y minorías Gay. El color de la piel es una característica benigna no conductual. Pero la orientación sexual es quizás la característica conductual humana más profunda. Ambas deben tratarse y evaluarse en forma distinta.

**EL PUEBLO NORTEAMERICANO** es como una familia. En las familias hay diferencias y disputas, pero eso no justifica que se divida en fracciones enguerrilladas. Su fortaleza es precisamente su diversidad y ello no debe ser excusa para no hacer lo mejor que podamos para mantenerla unida.



**SIEMPRE QUE COMO MILITARES TUVIMOS UN CLARO CONJUNTO DE OBJETIVOS** —como en Panamá, cuando el golpe en Filipinas, o Desert Storm— los resultados fueron exitosos. Cuando las políticas nacionales fueron confusas o inexistentes —Bahía de Cochinos, Vietnam, nuestra “presencia” en el Líbano— los resultados fueron un desastre.

**DEBEMOS EL ÉXITO EN LA CRISIS DE HAITÍ** a tres presidentes: **Bill Clinton** por asumir el riesgo político de evitar una invasión a última hora; a **Jimmy Carter** por su imaginación y determinación feroz de buscar una solución pacífica a la crisis; y a **Emile Jonassaint** quien fue suficientemente sabio para ofrecer a sus generales superados en fuerzas la oportunidad de una salida honrosa, escogiendo evitar el sufrimiento de su pueblo y mayores tragedias, escogiendo la paz.

**ESTADOS UNIDOS ES UN LÍDER MUNDIAL** no solo por respeto a su poder económico, militar, y político, sino por el poder de los valores democráticos que detenta.

**CADA DÓLAR QUE QUITAMOS AL CONSUMIDOR** o a una Empresa es un dólar que será gastado menos eficientemente que si estuviera en manos privadas.

**CREO FIRMEMENTE EN LA LIBRE EMPRESA** creadora de empleos porque los empleos son la mejor respuesta a nuestros males sociales.

**NUESTRA CONSTITUCIÓN** y nuestra conciencia nacional exige que cada americano sea tratado con dignidad y respeto, y reciba el mismo trato bajo la Ley, y las mismas oportunidades.

**IGUALES DERECHOS E IGUALES OPORTUNIDADES** significan solo eso. Ellas no significan trato preferencial. Las preferencias, aún las mejor intencionadas, al final solo alimentan el resentimiento de quienes no las tienen.

**EL EJÉRCITO**, en un ejercicio de justicia, se aseguró que el desempeño fuera la única medición de avance. Cuando un desempeño igual no resulta en un avance equivalente, entonces algo está funcionando mal en el sistema; y nuestro líderes están en la obligación de remediarlo.

**LA DISCRIMINACIÓN** a favor de un grupo significa invariablemente discriminación contra otro; y toda discriminación es ofensiva.

**SOMOS UNA NACIÓN DÍSCOLA, REBELDE; SIEMPRE BUSCANDO, SIEMPRE INSATISFECHA, PERO SIEMPRE ESPERANZADA.** Tenemos una capacidad infinita para reinventarnos, para auto corregimos. Somos capaces de preocuparnos por el otro. Varias veces hemos tenido crisis severas que han hecho a muchos decir que somos un nuevo imperio en un proceso de declinación terminal; pero pudimos retornar mientras otros caían. Hemos permanecido y superado los escollos porque nuestros fundadores nos legaron un sistema político ingenioso, un sistema lo suficientemente flexible para inspirar a las personas de cualquier edad a florecer en base a aspiraciones nobles.

Continuaremos floreciendo porque la diversidad de nuestra sociedad tiene la fortaleza, el temple y la resiliencia de la planta híbrida que somos; y no botaremos este regalo de Dios.

### **LAS 13 REGLAS DE POWELL**

1. La cosa no es tan mala como parece. Por la mañana se verá mejor.
2. Enfurézcase, y luego sobrepóngase.
3. Evite que su Ego se apegue tanto a su posición, que cuando su posición se vaya, su Ego se vaya con ella.
4. ¡**Sí** es posible hacerlo!
5. Tenga cuidado con lo que escoge, puede que lo obtenga.
6. No permita que data adversa lo aleje de una buena decisión.
7. Ud. no puede escoger por los demás, a menos que desee que los demás escojan por Ud.
8. Tome conciencia de las pequeñas cosas
9. Comparta el crédito.
10. Mantenga la calma, sea gentil.
11. Tenga una Visión, sea exigente
12. No siga el consejo de sus temores o de profetas del desastre.
13. El optimismo perpetuo multiplica sus fuerzas.